

ÍNDICE	Missão	5
	1. Auto-avaliação Institucional	7
	2. Actividade em 2009	11
	2.1 A EME no contexto da indústria gráfica	11
	2.2 A actividade produtiva e os processos de funcionamento	12
	2.3 A prestação de serviços e as vendas	15
	3. Desempenho do serviço gráfico e de distribuição	17
	3.1 O mercado	17
	3.2. Avaliação do grau de satisfação dos utilizadores/clientes	20
	4. Desempenho do produto acabado	22
	4.1 As vendas de Produto Acabado	22
	4.2 Novos Produtos	25
	4.3 Os canais de venda	25
	5. Provas de aferição, exames nacionais e obras relacionadas	27
	6. Resultados financeiros	28
	7. Recursos Humanos	33
	8. Avaliação dos projectos e actividades em 2009	38
	Projectos e Actividades	42
	Anexos	69
	Anexo I — Mapa estratégico	
Anexo II — Balanço		
Anexo III — Demonstração de Resultados		
Anexo IV— Recursos Humanos		
Anexo V— Indicadores da EME		
Anexo VI— Organograma		



## MISSÃO

A Editorial do Ministério da Educação foi instituída pelo Decreto-Lei n.º 648/76, de 31/07, que a definiu como um organismo dotado de autonomia administrativa e financeira, dependente da Secretaria-Geral (SG) do Ministério da Educação (ME).

A actividade económica principal é a edição e impressão de suportes de informação gravados, promovendo também a distribuição e venda de publicações. Neste âmbito, deve oferecer produtos ou serviços segundo os requisitos indicados pelo utente. As necessidades e expectativas dos utentes referem-se às características e qualidade dos produtos, ao acompanhamento e entrega do serviço, ao preço e prazo de execução. A EME presta serviços aos organismos centrais e periféricos do ME, à rede pública de estabelecimentos de educação e ensino, a outras entidades públicas e privadas, professores, alunos e famílias.

Vinte anos passados, e coincidindo com a mudança para as actuais instalações, em Mem Martins, concelho de Sintra, a EME voltou a ser objecto de referência, na definição da orgânica da SG. Assim, o Decreto-Lei n.º 143/96, no seu capítulo VI, define órgãos dirigentes e respectivos elementos, orgânica esta que se mantém em funcionamento e cujas funções são:

- concepção, orientação, tratamento gráfico e promoção da qualidade global de todos os documentos;
- promoção e venda das publicações do ME;
- prestação de serviços, no âmbito das suas actividades, a entidades públicas ou privadas;
- organização e realização de formação profissional, na sua área de actividade, destinada a jovens habilitados com cursos do Ensino Secundário, das escolas profissionais e das escolas superiores, de acordo com orientações a estabelecer por despacho do Ministro da Educação.

A orgânica do Ministério da Educação, adoptada no XV Governo (Decreto-Lei n.º 208/2002, de 17 de Outubro), passa a designar a EME como uma entidade sujeita à tutela ou superintendência do Ministro da Educação (Artigo 7.º). Mais adiante, na alínea g), Artigo 37.º, revoga-se o Decreto-Lei n.º 143/96, de 26 de Agosto (orgânica da Secretaria-Geral), com excepção do seu artigo 32.º.

A resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 30 de Março, refere, no âmbito do Programa PRACE, as orientações de reestruturação referentes ao Ministério da Educação em geral, referindo a situação da EME como: «(...) ser objecto de análise na perspectiva de deixar de integrar o ME, saindo da Administração central do Estado» (ponto 23, alínea g).



A Lei Orgânica do Ministério da Educação (Decreto-Lei n.º 213/2006, de 27 de Outubro) menciona, no art.º 24.º, que, *até à definição do respectivo estatuto jurídico, a EME continua a reger-se pelas disposições normativas que lhe são aplicáveis.*

Relativamente a estes serviços do ME, a EME dispõe de um activo intangível importante: conhecimento dos produtos, dos circuitos de distribuição e das características dos utilizadores.

Pelo enquadramento institucional, pode ser aplicado o princípio da *contratação excluída* (Artigo 5.º do Código da Contratação Pública), o que, na prática, significa a *possibilidade* de encomenda directa, por parte dos serviços do ME. No que respeita aos outros Ministérios e entidades públicas, o Código da Contratação Pública, facilita a prática de encomenda directa (*contratação in house*) aos organismos de direito público.

A EME é financiada pelos resultados da prestação de serviços. O desenvolvimento do processo de diversificação dos clientes e actividades foi imposto pela manutenção da sua autonomia financeira.

A missão da EME tem sido norteadada no seguinte sentido:

«A EME deve ser reconhecida pela qualidade dos seus produtos e serviços, assegurando uma relação óptima de preço/qualidade/prazo de execução, geradora de valor, na óptica do interesse público.»

Dois vectores estratégicos têm orientado a gestão:

- «Integrar o ciclo produtivo gráfico com a distribuição, criando valor».
- «Viabilizar o serviço público a preços competitivos».

As actividades primárias da EME compreendem a pré-impressão, impressão, acabamento, expedição e distribuição e consistem na criação física do produto e na sua venda. Neste sentido, há que conseguir uma integração perfeita, garantindo o cumprimento das condições (sigilo no caso dos exames) e dos prazos de execução das encomendas, potenciando a nossa vantagem de conhecimento das características dos clientes.

## 1. Auto-avaliação Institucional

A **Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro** (novo SIADAP), refere como ponto de partida a elaboração do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), do qual deve constar a missão da EME, os seus propósitos de acção (objectivos estratégicos), os objectivos operacionais da aferição e condicionantes da sua concretização.

A EME, devido ao seu enquadramento institucional no Ministério da Educação, beneficia, por um lado, de uma reserva de mercado e, por outro, dispõe de um activo intangível importante: conhecimento dos produtos, dos circuitos de distribuição e das características dos clientes e serviços utilizadores.

Os Objectivos Estratégicos (OE) têm sido os seguintes:

- **OE 1** Promover a **satisfação dos utentes/clientes**, procedendo a uma selecção de produtos ou serviços mais valorizados por estes, atendendo às suas expectativas de preço, apoio técnico, entrega do serviço e prazo de execução.
- **OE 2** Garantir a sustentabilidade da **autonomia financeira** através da obtenção de resultados que a consubstanciem.
- **OE 3** Promover o aperfeiçoamento dos **processos e condições técnicas de prestação dos serviços**, visando obter ganhos de qualidade e produtividade.

A satisfação dos utentes/clientes (OE 1) consegue-se quando o serviço prestado corresponde às características da encomenda e preço. São também relevantes os apoios técnicos ao cliente, durante a execução, a entrega do serviço e o cumprimento do prazo acordado. A satisfação dos clientes é também determinada pelo aperfeiçoamento dos processos e condições técnicas de prestação dos serviços (OE 3), os quais visam obter ganhos de qualidade e produtividade.

A sustentabilidade financeira (OE 2) é, em grande parte, o resultado da conjugação destes objectivos. Assim, na origem do sucesso estará, em grande medida, o aperfeiçoamento dos processos e condições técnicas de prestação dos serviços, os quais terão efeitos simultâneos na satisfação do cliente e nos resultados financeiros.



## Objectivos Operacionais do QUAR 2009

Relativamente à sua formulação em cadeia lógica, os objectivos do QUAR formulam-se do mais geral para o operacional, sendo este último da responsabilidade dos serviços. Os quatro objectivos de **eficácia** que se formulam no QUAR 2009 pesam 40% para efeitos de avaliação e exprimem resultados ou efeitos imediatos para os utentes ou clientes do serviço. A avaliação da eficácia dos objectivos operacionais resume-se às unidades físicas ou monetárias relacionadas com a produção dos bens e serviços.

**OB1** — Atingir uma **situação patrimonial que exprima o equilíbrio entre custos/perdas e proveitos/ganhos**. O objectivo exprime a natureza não lucrativa do serviço, isto é, conseguir proveitos suficientes para equilibrar custos. Deste modo, o valor meta do indicador «resultados do exercício» seria obtido no intervalo percentual de (+ ou - 1%) sobre o valor de «custos e perdas» (ou a sua contrapartida «proveitos e ganhos»), apurados no mapa de demonstração anual dos resultados do ano anterior. Para 2009, o intervalo situava-se entre os -44 459 euros e os +44 459 euros, tendo o objectivo sido cumprido, uma vez que o valor do Resultado Líquido do Exercício se situou nos -35 618 euros.

**OB2** — Atingir valores de **facturação global entre 3,8 e 4,0 milhões de euros**. O indicador deste objectivo obtém-se pelo apuramento (sem IVA) dos quatro trimestres. A EME disponibiliza valores trimestralmente, constituindo a fonte de verificação os valores contabilísticos resultantes da facturação de trabalhos gráficos, serviços de distribuição, produto acabado e outros valores de facturação diversa, não incluídos nos anteriores. O valor apurado na facturação global para o ano de 2009 foi de 3,870 milhões de euros, permitindo assim o cumprimento do objectivo.

**OB3** — Cumprir um **prazo de pagamento a fornecedores que varie entre 30 e 40 dias**. A resolução do Conselho de Ministros 34/2008, de 22 de Fevereiro, aprova um programa de redução dos prazos de pagamento de fornecedores de bens e serviços: «programa pagar a tempo e horas». O indicador deste objectivo obtém-se pelo apuramento da média trimestral anualizada, nos termos da citada resolução, sendo que para o período em causa o prazo de pagamento a fornecedores foi de 12 dias.

**OB4** — Cumprir os **prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição entre 65% e 75% das obras**. A EME recolhe informação para cada serviço que presta. Assim, após a entrega de cada trabalho gráfico, é enviado ao cliente um questionário de cada serviço prestado. O prazo de entrega tem sido o factor com avaliação mais baixa deste inquérito. O indicador deste objectivo obtém-se pelo apuramento do número de obras de trabalhos gráficos e distribuição com prazos cumpridos/número total de obras) \*100. Em 2009 verificou-se uma superação deste objectivo, uma vez que o resultado apurado neste indicador foi de 88%.

O quinto objectivo é a **eficiência**, traduzindo ganhos de produtividade e redução de custos. Para efeitos de avaliação tem a ponderação de 30%.

**OB5** — Conseguir **ganhos de produtividade e redução de custos, decorrentes da aplicação de propostas / sugestões com valor entre 5 a 10 mil euros**. Este objectivo, que corresponde a uma orientação estratégica, concretiza-se no aperfeiçoamento ou inovação nos processos ao longo da cadeia de valor, com vista a conseguir redução nos custos, prazos de execução e prazo de entrega dos serviços. O cumprimento deste objectivo resulta da aplicação de duas propostas que consubstanciaram um ganho efectivo de 12 000 euros.

Os dois últimos objectivos são de **qualidade**, avaliada quer pela percepção dos utilizadores, quer em sentido técnico. Uma das formas de medir a qualidade é em função da percepção dos clientes. O instrumento de recolha de informação usado na EME é o questionário de avaliação do serviço. Após a entrega de cada trabalho gráfico é enviado um questionário de avaliação sobre o serviço prestado, que, entre outras variáveis, recolhe informação sobre a «qualidade do trabalho». Outra forma de avaliar a qualidade é através do padrão da qualidade técnica ou objectiva dos produtos, que, no caso da EME, depende fortemente do tipo de equipamento, da sua funcionalidade e da produtividade da máquina. Para efeitos de avaliação têm a ponderação de 30%, distribuídos uniformemente.

**OB6** — Atingir um **nível de qualidade de, pelo menos, BOM entre 70% e 80% dos trabalhos gráficos e de distribuição**. O indicador deste objectivo obtém-se através do grau de satisfação do cliente nas respostas ao questionário. O indicador de avaliação deve situar-se em, pelo menos, Bom entre 70% e 80% das respostas ao questionário, ou seja, dividindo o número de obras classificadas com nível Bom e Muito Bom pelo número de obras classificadas deve obter-se pelo menos esta percentagem. Este objectivo foi superado, uma vez que o valor registado se situou nos 85%.

**OB7** — Manter o **nível de conformidade acima de 95%**. A ponderação deste objectivo para avaliação, na óptica da qualidade, é de 50%, igualmente repartido pelos seguintes indicadores, ambos superados no final do ano.

- **Obras gráficas e de distribuição entre 95% e 97%** da totalidade das obras executadas (N.º de conformidades nos trabalhos gráficos e de distribuição/Total de obras executadas) \*100. Fonte: dados registados nas fichas de obra ou nas reclamações dos clientes.
- **Nível de conformidade de sacos de provas de exame entre 97% e 99%** (Sacos de provas sem inconformidades/Total de sacos de provas)\*100. Fonte: dados das reclamações das escolas.



No ano de 2009, passou a ser obrigatória, para os serviços da Administração Pública, a definição de objectivos estratégicos e operacionais, mensuráveis através de indicadores, por forma a permitir a avaliação dos mesmos através do SIADAP I e do preenchimento do respectivo QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização). Para operacionalizar a estratégia delimitada, foram formulados objectivos de eficácia, eficiência e qualidade, compostos por indicadores com metas e critérios de superação. Como se pode observar na figura seguinte, a EME atingiu e superou quase sempre, todas as metas propostas.

Figura 1— Indicadores do QUAR de 2009

Objectivos Operacionais			Meta Prevista	Resultado de 2009	Desvio		
<b>Eficácia</b>							<b>40%</b>
<b>Ob 1</b> Pond. 25%	Mapa Demonstração de Resultados (-1%)<custos e proveitos<+1%	Ind. 1	(-44.459)<RLE<44.459	- € 35.618	€ 8.841	cumpriu	10%
<b>Ob 2</b> Pond. 25%	Atingir valores de facturação global entre 3,8 e 4,0 milhões de euros	Ind. 2	€3.800.000 a €4.000.000	€ 3.870.051	€ 70.051	cumpriu	10%
<b>Ob 3</b> Pond. 25%	Cumprir um prazo de pagamento a fornecedores que varie entre 30 e 40 dias	Ind. 3	< 30 dias	12 dias	-18 dias	superou	10%
<b>Ob 4</b> Pond. 25%	Cumprir com entre 65% e 75% dos prazos de entrega dos trabalhos gráficos e de distribuição	Ind. 4	65% a 75%	88%	13%	superou	10%
<b>Eficiência</b>							<b>30%</b>
<b>Ob 5</b> Pond. 100%	Número de propostas de melhoria que podem consubstanciar um ganho entre 5 e 10 mil euros	Ind. 5	5	2	3	superou	30%
<b>Qualidade</b>							<b>30%</b>
<b>Ob 6</b> Pond. 50%	Atingir um nível de qualidade de pelo menos BOM entre 70% e 80% dos trabalhos gráficos e de distribuição	Ind. 6	70% a 80%	85%	5%	superou	15%
<b>Ob 7</b> Pond. 50% (2x25%)	Manter o nível de conformidade nos trabalhos gráficos e de distribuição acima de 95%	Ind. 7	95% a 97%	99,00%	2,0%	superou	7,5%
		Ind. 8	97% a 99%	99,00%	0,0%	cumpriu	7,5%



## 2. Actividade em 2009

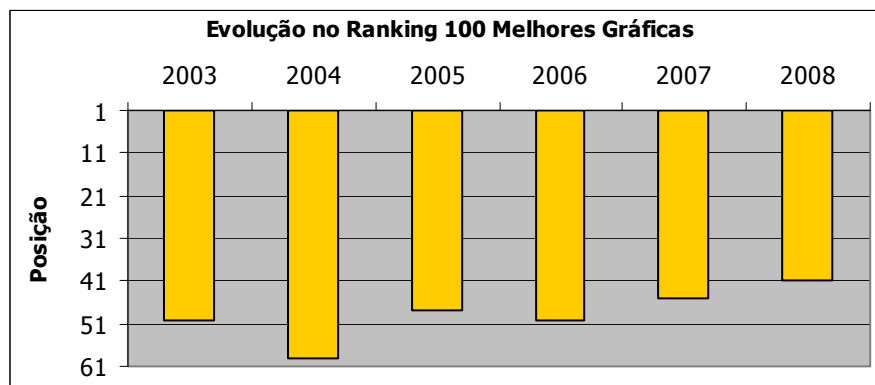
### 2.1 A EME no contexto da indústria gráfica

O ano de 2008 foi atípico, não só pelo ambiente económico que se viveu em Portugal, mas também pelos efeitos directos e indirectos que se manifestaram nas economias dos outros países europeus.

Segundo a análise da revista *Do Papel*, relativamente ao "Ranking das 100 Maiores Empresas Gráficas", a Lisgráfica recuperou o primeiro lugar que tinha perdido para a Seda Ibérica no ano transacto, passando esta novamente a ocupar a segunda posição do ranking. A Sogapal manteve o terceiro posto. Neste quadro recessivo, algumas empresas gráficas ainda assim registaram algum crescimento.

A figura 2 representa a evolução da EME no ranking das 100 maiores empresas gráficas a operar em Portugal, por ordem decrescente da facturação. Segundo os dados disponíveis, em 2008, à primeira posição correspondia um valor de € 39,6 milhões e, à centésima, um valor de € 864,6 mil.

**Figura 2 — Ranking das empresas do sector gráfico**



*In «As 100 maiores gráficas de 2008», revista Do Papel, Julho/Agosto 2009*

Neste enquadramento, a EME apresentou um volume de negócios de € 4,246 milhões, correspondendo em 2008 a um crescimento 4,6%, reflectido positivamente no ranking com a subida de 4 lugares em relação ao ano anterior, passando a ocupar o 41.º lugar. Os valores da facturação líquida para 2009, no entanto, revelam, como se verá, um retrocesso que poderá significar uma descida da posição relativa referida.

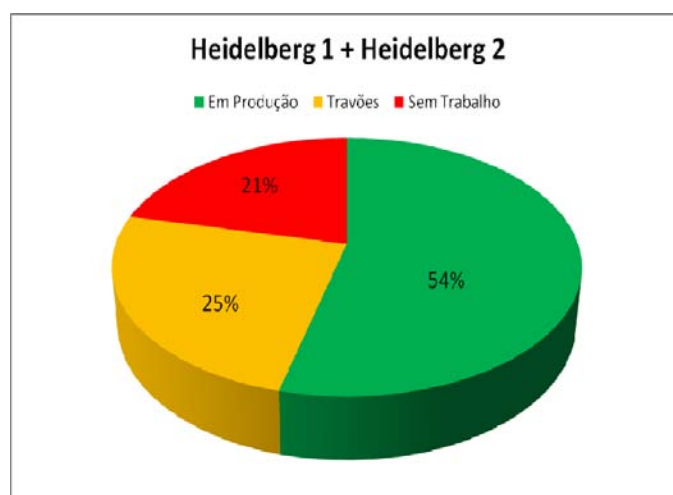
## 2.2 A actividade produtiva e os processos de funcionamento

O equipamento da **Área de Pré-Impressão**, no Sector de Paginação, Processamento de Imagens e Imposição Electrónica, encontra-se parcialmente envelhecido e parcialmente amortizado, sendo constituído por 3 computadores Macintosh G5 relativamente recentes, 5 computadores Macintosh G4 e 2 computadores Macintosh G3 bastante envelhecidos, já descontinuados pelo fabricante e com limitações de funcionamento, 1 computador PC com funções de servidor para apoio ao Sistema de Paginação e Imposição Electrónica e Processamento de Dados e 2 *scanners* de alta resolução para a captura e processamento fotográfico de imagens, 1 impressora a preto e branco, 1 impressora a cores e 1 *plotter* para a produção de provas em papel e diversos produtos em impressão digital.

No **Sector da Impressão Digital**, o equipamento é constituído por 1 Sistema de Impressão Digital para a produção de obras gráficas de pequenas tiragens (com 1 servidor e 1 impressora a preto e branco e 1 impressora a cores) e 1 Sistema de Digitalização de Materiais Analógicos para Ficheiros Digitais (com 1 servidor e 1 *scanner* de alta produção).

O parque de **máquinas de impressão** da EME encontra-se um pouco envelhecido e totalmente amortizado, sendo constituído por três grupos de equipamento: o primeiro, aquele que está em laboração efectiva, compreende duas máquinas *Heidelberg* a duas cores no formato 70x100cm; o segundo e terceiro são constituídos por máquinas de apoio com uma taxa de utilização muito reduzida, respectivamente, duas máquinas *RYOBI* no formato 35x50cm e por equipamento tipográfico. A taxa de inactividade nestes equipamentos principais, *Heidelberg I* e *II*, foi de 54% (contra 50% em 2007), conforme ilustram os gráficos.

**Figura 3 — Ocupação da capacidade produtiva da impressão em 2009 nas duas principais máquinas: Heidelberg I e Heidelberg II**



**Figura 4 — Travões nas máquinas de impressão**

	Análise de Travões (em %)						
	Heid I	Heid II	R522	R520	Cilíndrica	Minerva	H1+H2
8 - Espera de Papel	4%	2%	2%	0%	0%	0%	3%
9 - Espera de Chapa	2%	2%	1%	0%	0%	0%	2%
10 - Def. rolagem/Molhas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
11 - Mudança Cautchus	2%	1%	1%	0%	0%	0%	1%
12 - Limpeza Geral	17%	14%	8%	0%	0%	1%	16%
13 - Deficiência Chapa	1%	0%	0%	0%	0%	6%	1%
14 - Avaria Mecânica	14%	19%	0%	0%	11%	0%	16%
15 - Avaria Eléctrica	4%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
16 - Falta de Energia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
17 - Falta de Operador	37%	55%	82%	100%	88%	91%	46%
19 - Deficiência de Papel	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
20 - Preparação Máquina	7%	3%	4%	0%	0%	1%	5%
21 - Espera Aprovação	2%	0%	0%	0%	0%	1%	1%
99 - Outros Motivos	10%	2%	0%	0%	0%	0%	6%
<b>Total Travões</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Em relação aos travões na produção, que representam 25% da capacidade de produção instalada, 46% devem-se à falta de mão-de-obra (operadores de máquinas gráficas), situação agravada com trabalhadores em situação de baixa.

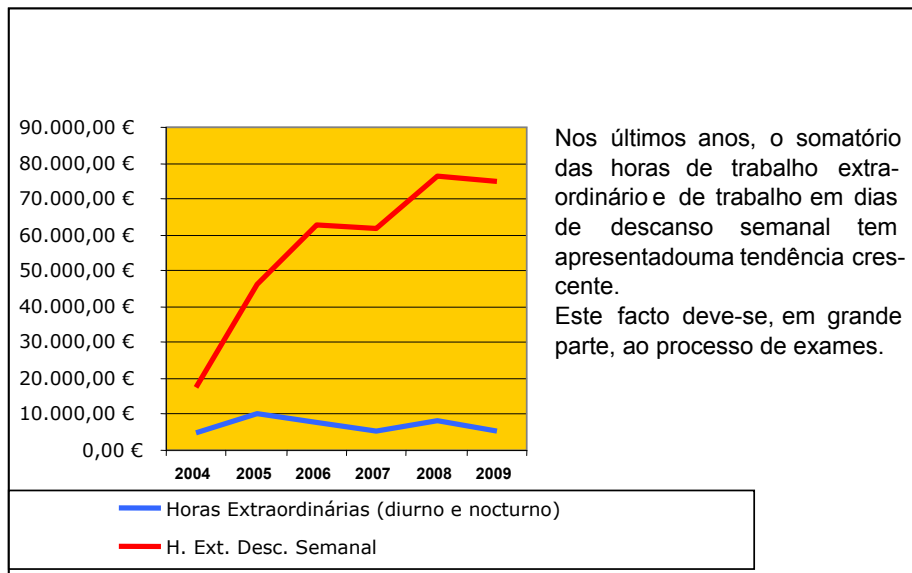
A segunda e a terceira maiores causas de travões, com 16% cada, devem-se a avarias mecânicas e à limpeza. A limpeza é um travão inevitável, que corresponde à necessidade que existe em deixar o equipamento limpo na mudança de turno e ao final do dia.

Nas restantes máquinas verificam-se travões muito elevados, devido à falta de operadores de máquinas gráficas. É necessário levar em conta que o volume de trabalhos nestes equipamentos é reduzido.

A actividade sazonal nas empresas gráficas revela dois picos no ano (2.º e 4.º trimestres); na EME, ocorre apenas um, no 2.º trimestre. Esta particularidade explica-se pela dependência da actividade de *Exames e Provas*, que, pela sua natureza, se sobrepõe a todas as outras.

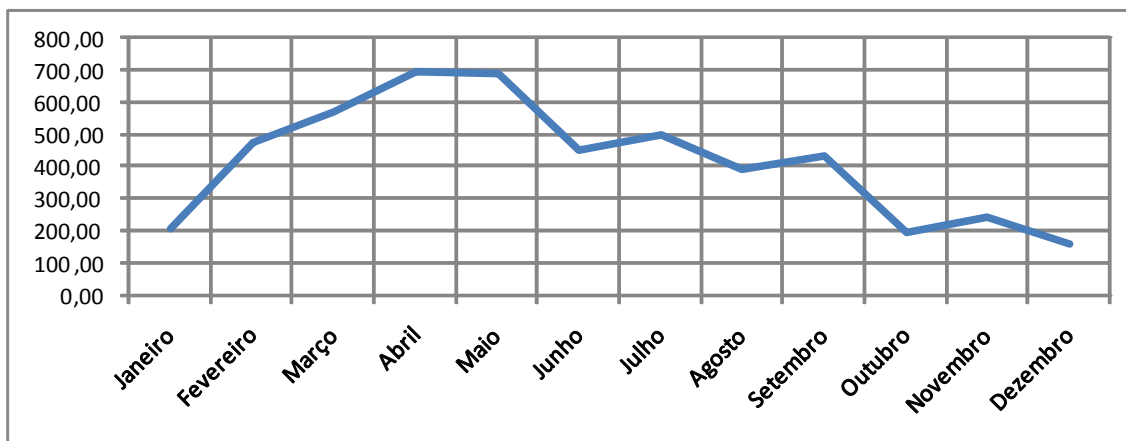
Existem situações específicas em que, para adequar os prazos de entrega às necessidades do cliente, é necessário reduzir tempos de fabrico, através da execução de trabalho extraordinário ou da subcontratação de serviços. Na maioria dos casos, trata-se de trabalhos a mais de duas cores, onde não é possível competir, em termos de prazo, com os nossos actuais equipamentos a duas cores e sem sistema de secagem. Se considerarmos a aquisição de serviços das diversas fases de produção (pré-impressão, impressão e acabamento), bem como plastificações e verniz UV, apura-se que o seu valor em 2009 foi de € 280 901 (contra € 569 073, em 2008).

Figura 5 — Análise comparativa: custos com horas extraordinárias



A figura 6 apresenta as horas de laboração mensais em 2009. Como se pode observar, os meses de Abril e Maio foram os meses críticos para a produção dos exames nacionais e os meses com maior taxa de utilização.

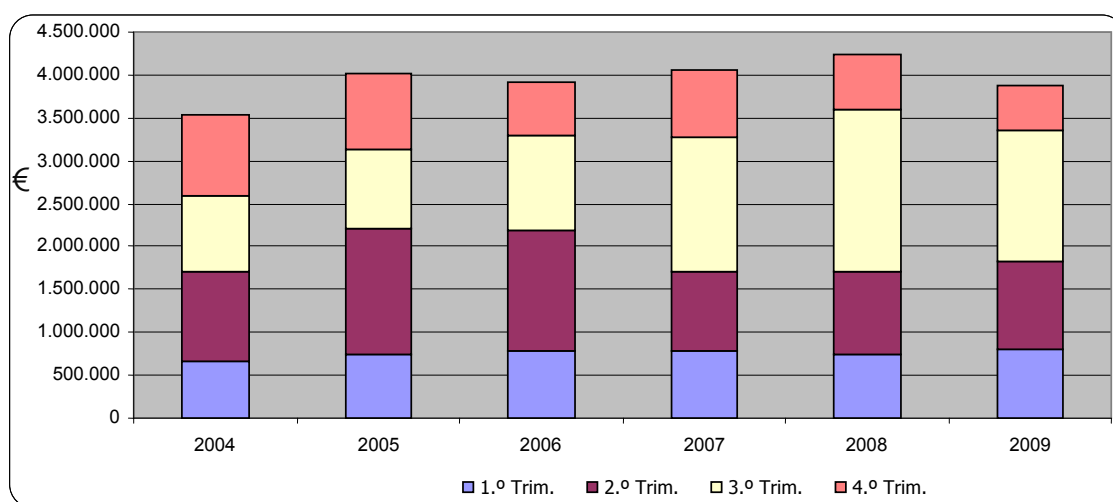
Figura 6 — Ocupação da capacidade produtiva da impressão em 2009



## 2.3 A prestação de serviços e as vendas

As vendas resultantes da prestação de serviços são expressas no valor de facturação, a variável com maior poder explicativo da situação económica da EME e aquela que melhor antevê o desempenho esperado.

**Figura 7 — Evolução da facturação da EME por trimestre (s/IVA)**



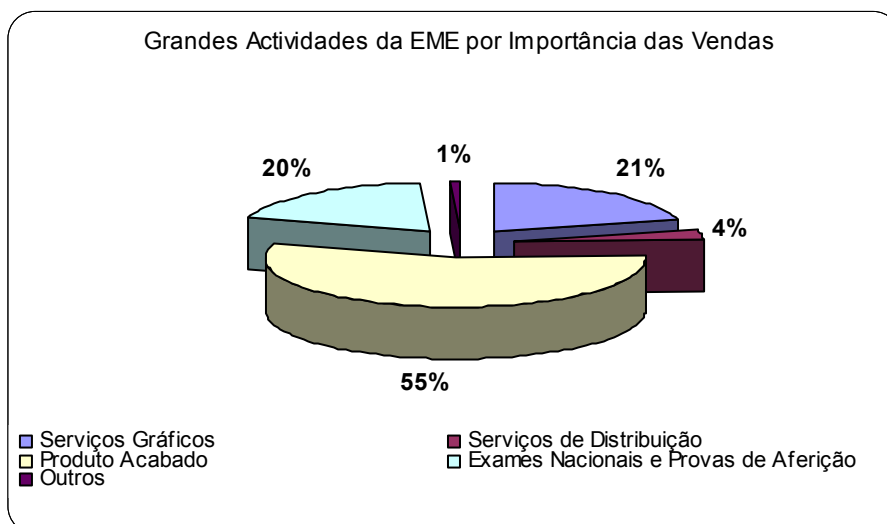
### A prestação de serviços da EME concretiza-se nas seguintes actividades:

- o *Produto Acabado*, que é definido como o conjunto de produtos realizados por iniciativa própria, com encargos assumidos pela EME (embora podendo ser patrocinados por outras entidades) e cujas vendas são realizadas no todo ou em parte pela EME;
- a *Execução Gráfica* de encomendas de produtos diversificados, realizados com a intervenção da EME, mas de iniciativa de terceiros;
- a *Distribuição*, que é o conjunto de serviços compreendendo, entre outros, a embalagem, a expedição e o transporte de produtos diversos, executada independentemente da iniciativa da sua produção;
- os *Exames Nacionais* (Ensinos Básico e Secundário) e as *Provas de Aferição* (4.º e 6.º anos).



Conforme se verifica na figura 8, as actividades da EME concretizaram-se num decréscimo da facturação total em 2009 (8,9% relativamente a 2008), o que representa um valor de € 3,870 milhões. Destacamos o aumento da importância relativa do **Produto Acabado e dos Exames Nacionais e Provas de Aferição**, que passaram respectivamente de 49% e 16% em 2008 para 55% e 20% em 2009, penalizando os **Serviços Gráficos**, que passaram de 29% em 2008 para 21% em 2009. Os serviços de distribuição diminuíram também a sua importância relativa.

Figura 8 — Grandes actividades da EME em 2009



### 3. Desempenho do serviço gráfico e de distribuição

#### 3.1 O mercado

A EME tem uma situação de monopólio nos *Exames Nacionais*, Provas de aferição, impressos e outros produtos de modelo exclusivo que se estima representarem cerca de 65% da facturação, o que implica que os restantes 35% advenham da oferta de melhores condições nos serviços gráficos e de distribuição.

O Despacho 21902/ME/98, conjugado com o Despacho 46/ME/93, dá prevalência à EME na prestação de serviços (em particular serviços gráficos e de distribuição) aos diferentes organismos do Ministério da Educação. O Despacho 21902/ME/98 admite as excepções expressas no seu ponto 1.3:

«pode recorrer-se a outras entidades nos casos em que a Editorial não possa, **por razões técnicas** ou de **prazo**, assegurar a boa execução dos serviços pretendidos, bem como nos casos em que **apresente custos substancialmente elevados** em relação aos custos correntes no mercado»

No que diz respeito ao valor das consultas em 2009, verificou-se uma diminuição de 24% em relação ao ano de 2008 no valor das consultas por parte dos nossos clientes à EME, embora em **quantidade** de pedidos essa redução tenha sido apenas de 2%.

Quanto ao **valor das adjudicações**, registou-se uma diminuição bastante significativa em relação ao ano anterior, de cerca de 43%, que se repercutiu posteriormente num decréscimo da facturação durante este ano. Verifica-se assim um índice de adjudicação de 47% (contra 52% no ano anterior), o que significa que menos de metade das consultas feitas à EME, acabaram efectivamente por ser adjudicadas por parte dos clientes.

Figura 9 — Serviço gráfico e distribuição: consultas e adjudicações à EME

Serviços Gráficos e de Distribuição		2009	2008	Variação	Índice de Adjudicação
<b>Consultas à EME</b>	<b>N.º</b>	876	894	-2%	52%
	<b>Valor</b>	1.749.243	2.296.097	-24%	47%
<b>Adjudicações à EME</b>	<b>N.º</b>	458	558	-18%	
	<b>Valor</b>	829.192	1.467.154	-43%	



Quando agrupadas por segmento de cliente, conforme se pode verificar na figura 10, verificamos que, confirmando a tendência observada em anos anteriores, as adjudicações por parte dos *Serviços do Ministério da Educação* continuam a ter um peso bastante significativo no valor total adjudicado, especialmente naqueles que são considerados *Serviços Centrais*. Para tal contribuíram com maior valor a *Direcção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular – DGIDC*, o *Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação – GEPE* e a *Secretaria-Geral do Ministério da Educação*. É de realçar ainda um decréscimo nos *Outros Serviços do Ministério da Educação*.

Figura 10 — Adjudicações de serviços gráficos e de distribuição por segmento de cliente

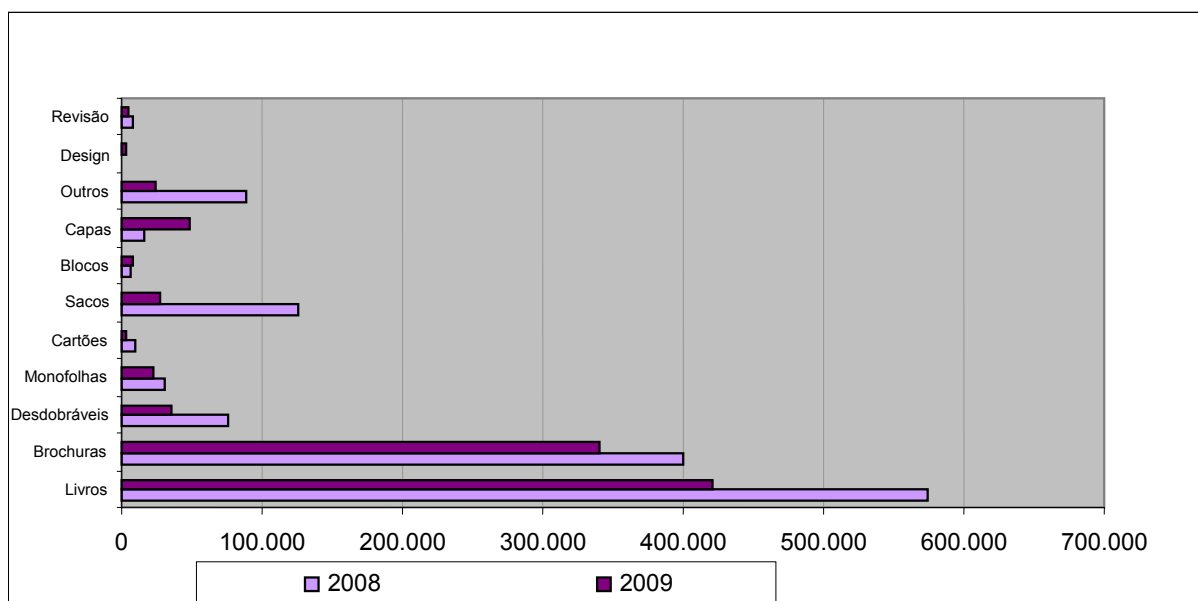
Tipo de Cliente	2009		2008		Variação
<b>Ministério da Educação</b>					
<i>Serviços Centrais</i>	385.984	47%	685.658	47%	-44%
<i>Direcções Regionais e outros serv. Do ME</i>	39.780	5%	303.941	21%	-87%
<i>Estabelecimentos de Ensino não Superior</i>	77.974	9%	57.237	4%	36%
<i>Instituições de Ensino Superior</i>	33.212	4%	44.057	3%	-25%
<i>Ministério da Ciência e do Ensino Superior</i>	5.216	1%	84.413	6%	-94%
<i>Serviços de Outros Ministérios</i>	222.426	27%	203.732	14%	9%
<i>Empresas e Individuais</i>	6.681	1%	32.254	2%	-79%
<i>Outros</i>	57.919	7%	55.861	4%	4%
	829.192	100%	1.467.154	100%	-43%
<i>Exames Nacionais</i>	557.620		496.480		12%
<i>Provas de Aferição</i>	200.290		182.670		10%
	757.910		679.150		12%
<b>Total</b>	<b>1.587.102</b>		<b>2.146.304</b>		<b>-26%</b>

Quanto às *Empresas e Individuais*, *Ministério da Ciência e do Ensino Superior* e às *Instituições de Ensino Superior*, observa-se uma redução do valor de adjudicações que corresponde ao que gradualmente já vinha sendo observado em anos anteriores.

No que diz respeito ao serviço gráfico, por tipologia de produto (figura 11), a facturação apresenta valores mais significativos em *Livros e Brochuras*, embora registe uma diminuição na facturação em ambos os casos, relativamente ao período homólogo. Nas restantes tipologias, com excepção de *Blocos, Capas e Design*, nas quais se observa um ligeiro aumento, o decréscimo também é bastante acentuado.



**Figura 11 – Facturação por tipologia de produto**



A figura 12 resume o que se acabou de referir-se, podendo, assim, observar-se o aumento do peso relativo do Ministério da Educação, por conta do aumento do valor de Exames Nacionais e Provas de Aferição, face às outras instituições e serviços.

**Figura 12 — Adjudicações de serviços gráficos e de distribuição por agrupamento de entidades**

Tipo de Cliente	2009		2008		Var (%)
	Valor	Import. Relativa	Valor	Import. Relativa	
<b>Ministério da Educação</b> - Serv. Centrais, Dir. Regionais e Outros Serviços	425.764	27%	989.599	46%	57%
<b>Ministério da Educação</b> - Exames Nacionais e Provas de Aferição	757.910	48%	679.150	32%	-12%
<b>Outras Instituições</b> - Escolas, Universidades, Serviços de Outros Min., Empresas, Individuais e Outros	403.428	25%	477.555	22%	16%
<b>Totais</b>	1.587.102	100%	2.146.304	100%	26%

Observando a facturação dos **Serviços Gráficos, de Distribuição e de Produto Acabado**, e conforme já havido sido antecipado na análise das adjudicações, regista-se uma quebra bastante acentuada nos diversos segmentos de clientes e, conseqüentemente, no valor de facturação. Nos *Serviços do Ministério da Educação*, a diminuição deve-se ao facto de não terem existido em 2009 adjudicações de elevado valor, quando comparadas com encomendas realizadas no ano anterior, caso do programa das Novas Oportunidades, da ANQ. O acentuado decréscimo verificado no *Ministério da Ciência e do Ensino Superior*, cerca de 96%, deve-se à não publicação do Guia de Candidatura ao Ensino Superior, que a partir de 2009 passou a ser disponibilizado *online* pela Direcção-Geral do Ensino Superior.



Na figura 13 podem observar-se os valores globais de facturação de todas as actividades da EME para cada cliente, bem como o peso que têm no total e a variação que sofreram de 2008 para 2009.

**Figura 13 – Facturação por Segmento de Cliente**

Facturação por Segmento de Cliente	2008	%	2009	%	Variação Anual
Ministério da Educação					
Serviços Centrais	739.843	17%	678.771	16%	-8%
Direcções Regionais e Outros Serv. do ME	344.661	8%	18.539	0%	-95%
Exames Nacionais	496.480	12%	557.620	13%	12%
Estabelecimentos de Ensino não Superior	861.860	20%	919.107	22%	7%
Instituições de Ensino Superior	30.106	1%	27.035	1%	-10%
Ministério da Ciência e do Ensino Superior	79.855	2%	2.816	0%	-96%
Serviços de Outros Ministérios	186.645	4%	113.074	3%	-39%
Empresas e Individuais	24.686	1%	34.907	1%	41%
Revendedores Autorizados e Comércio Especializado	1.144.507	27%	1.273.411	30%	11%
Outros Serviços	337.903	8%	237.089	6%	-30%
<b>Total</b>	<b>4.246.547</b>		<b>3.862.369</b>		<b>-9%</b>

### 3.2 Avaliação do grau de satisfação dos utilizadores/clientes

A satisfação dos utilizadores/clientes é o resultado da avaliação da prestação dos serviços, que no caso vertente depende da:

- maximização do trinómio preço/prazo de execução/qualidade;
- manutenção da confidencialidade e segurança relativamente a conteúdos e processos;
- facilidade no acesso aos nossos produtos e serviços;
- eficácia e flexibilidade nos nossos processos de atendimento, laboração e entrega dos produtos;
- diversidade dos produtos e serviços prestados.

A avaliação da satisfação dos utilizadores/clientes faz-se pela aplicação de dois instrumentos: o questionário *Avaliação do Serviço Prestado* e a informação apurada sobre *Avaliação das Condições de Adjudicações Perdidas para a Concorrência*.

No ano de 2009 foram enviados mais questionários para apuramento do grau de satisfação do cliente após a recepção do trabalho e houve uma maior monitorização no que diz respeito à

recepção das respostas. Com efeito, este foi o ano em que obtivemos um maior número de respostas, cerca de 318.

Por outro lado, para além dos critérios que anteriormente já eram utilizados para classificar o trabalho, este ano passou a atribuir-se uma avaliação global a cada obra, através da correspondência de um valor de zero a quatro, às notas *Mau* a *Muito Bom*, respectivamente. Assim temos para os anos em análise o seguinte quadro:

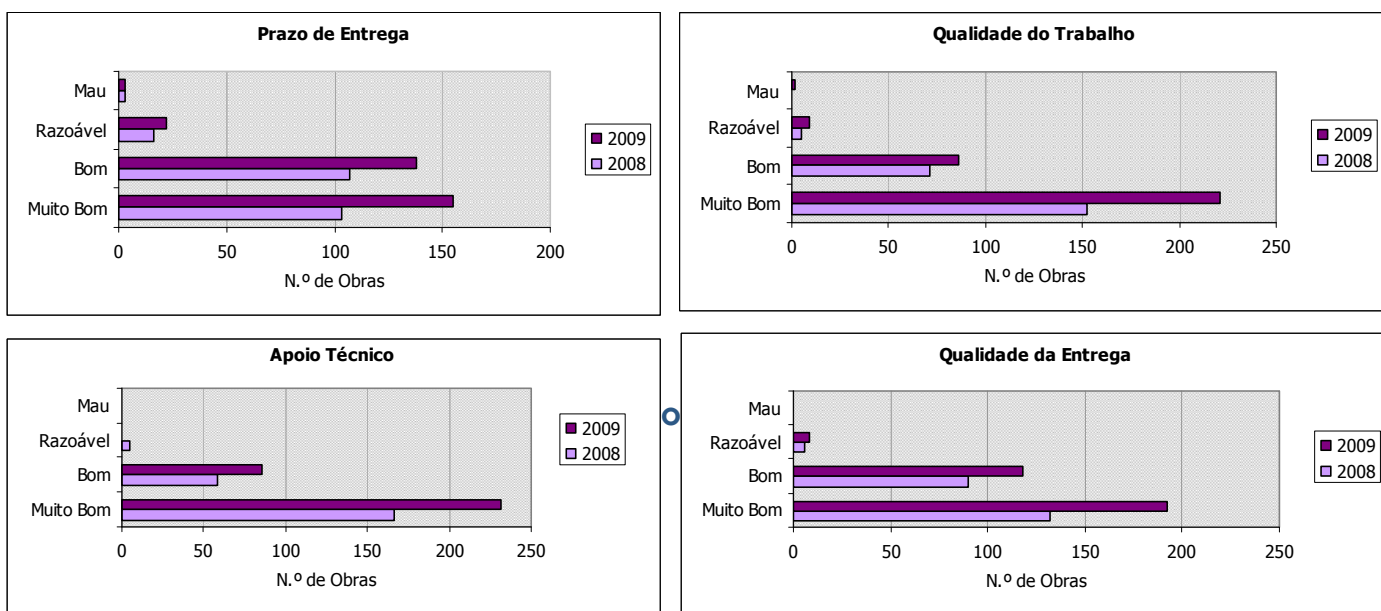
**Figura 14 – Avaliação Global da Satisfação do Cliente**

Avaliação Global	Quantidade Obras			
	2008	%	2009	%
Muito Bom	115	50%	182	57%
Bom	108	47%	126	40%
Razoável	6	3%	10	3%
Mau	0	0%	0	0%
<b>Taxa de Respostas</b>		<b>2009</b>	<b>2008</b>	
Questionários enviados		401	418	
Questionários com resposta		314	229	
		<b>Taxa</b>	78%	55%

É importante salientar que, em 2009, à semelhança do que já havia sucedido no ano anterior, obtivemos um maior número de respostas menos favoráveis (*Razoável* e *Mau*) em variáveis que, até à data, haviam sido melhor cotadas, nomeadamente na Qualidade do Trabalho e Prazo de Entrega.

Os gráficos seguintes reflectem, para cada variável avaliada, a comparação das respostas obtidas em 2008 e 2009 nos questionários enviados ao cliente após a conclusão da obra.

**Figura 15 – Análise das Respostas ao Questionário de Avaliação da Satisfação do Cliente**

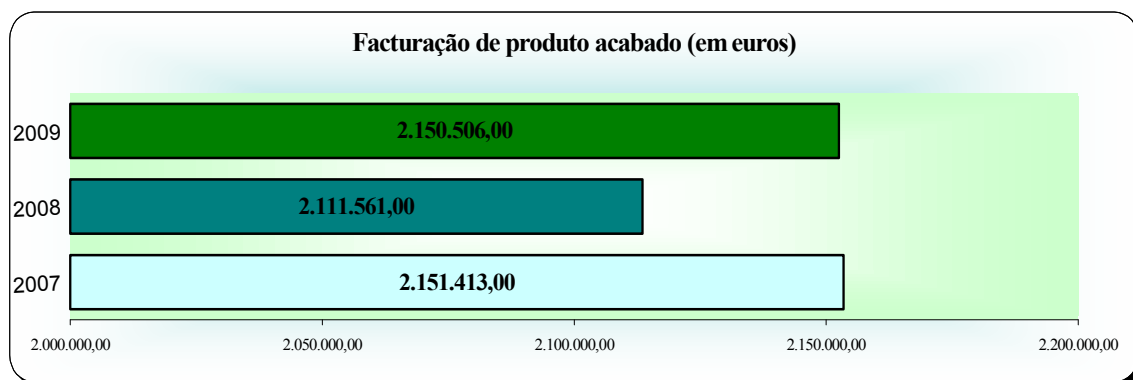


## 4. Desempenho do Produto Acabado

O volume total de facturação do **Produto Acabado** da EME no ano de 2009 foi de 2 150 506 euros. Este valor representa um acréscimo de 38 944 euros (1,8%) comparativamente ao valor facturado em 2008, então de 2 111 561 euros.

Conforme se pode ver na figura 16, os valores de 2009 ficaram ao nível da facturação do Produto Acabado de 2007, então de 2 151 413 euros, invertendo o decréscimo que se registou em 2008.

Figura 16 — Facturação de produto acabado



### 4.1 As vendas de Produto Acabado

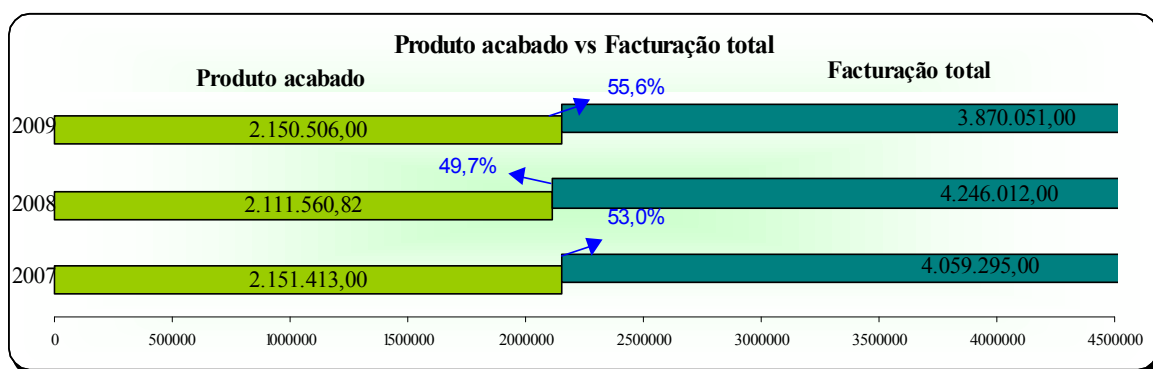
No ano de 2009, a EME vendeu, de todo o portefólio de Produto Acabado, 5 021 588 exemplares. Este número é inferior à quantidade vendida em 2008 (menos 162 000 exemplares). Mantém-se a tendência de decréscimo que já se tinha verificado nos últimos anos (de 2007 para 2008, menos 700 000 exemplares; de 2006 para 2007, perto de 2 milhões de exemplares a menos).

Genericamente, confirma-se a redução da procura dos impressos de administração escolar, sobretudo pelo facto de a grande maioria estar a ser substituída por soluções informáticas, mas verificam-se pequenas subidas nas vendas de alguns modelos cujas vendas foram superiores, em número de exemplares, ao ano de 2008.

Comparativamente ao ano de 2008, a facturação do Produto Acabado registou um movimento inverso à facturação da EME, isto é, enquanto esta teve uma quebra significativa, acima dos 375 000 euros, o Produto Acabado facturou mais 39 000 euros, correspondendo a um crescimento de 1,8% e invertendo a redução que se tinha verificado em 2008, então de 1,9%.

A figura 17 mostra que o peso percentual do Produto Acabado na facturação da EME passou em 2009 para 55,6%. Verificou-se um aumento nas vendas de alguns artigos, embora este aumento esteja associado à quebra na facturação dos serviços gráficos e de distribuição.

**Figura 17 — Importância do produto acabado na facturação**



Fazendo uma análise às vendas por segmento (figura18), verifica-se, comparativamente ao ano de 2008, um crescimento na facturação dos impressos, (mais de 26 000 euros). Dos artigos que mais contribuíram para o referido crescimento encontra-se o novo catálogo 1091 – *Dossier Processo Individual* –, com um volume de vendas de 26 169 euros. Por outro lado, de registar ainda pequenos aumentos, nomeadamente na facturação do *Boletim de Inscrição para os Exames do Ensino Secundário* –, em 9888 euros, e dos *Livros de Sumários*, com uma facturação superior a 2008 em 7200 euros, tendo contribuído para este valor em particular a maior procura das escolas relativamente ao *Registo Diário para o 1.º ciclo*.

Em sentido inverso, as Cadernetas do Aluno registaram um decréscimo de 8900 euros, situação esperada com a aposta na personalização – cuja facturação em 2009 foi próxima dos 60 000 euros, ou seja, compensando largamente o decréscimo verificado nas vendas das Cadernetas do Aluno sem personalização.



Figura 18 — Venda de produto acabado por tipologia

Vendas por tipologia	Ano 2009	Peso no PA	Variação 2009/2008	
Cadernetas (sem personalização)	€ 535.139,61	24,9%	-1,6%	-8.909,69
Impressos	€ 528.065,83	24,6%	5,3%	26.432,48
Livros de sumários	€ 448.306,67	20,8%	1,6%	7.219,55
Boletim de inscrição para exames	€ 446.932,48	20,8%	2,3%	9.888,80
Publicações preparação exames (Gave)	€ 133.206,31	6,2%	-18,0%	-29.223,38
Catálogo Ministério da Educação	€ 36.853,02	1,7%	13331,4%	36.578,64
Papel de prova	€ 16.333,30	0,8%	-8,0%	-1.412,82
Produtos EME	€ 2.167,81	0,1%	-8,7%	-207,48
Outros textos e materiais	€ 2.041,13	0,1%	24,0%	394,61
Guias do Ensino Recorrente	€ 1.459,41	0,1%	-55,4%	-1.815,46
<b>Total</b>	<b>€ 2.150.505,58</b>	<b>100%</b>	<b>1,8%</b>	<b>38.943,58</b>

O catálogo 0133 – **Boletim de Inscrição para os Exames Nacionais do Ensino Secundário e Guia Geral de Exames** – mantém a posição de artigo com maior volume de facturação, com aproximadamente **446 900 euros**. Conforme se referiu, aumentaram ligeiramente as vendas em perto de 9900 euros (mais 5700 exemplares vendidos). De destacar que se mantém o **peso deste modelo no total da facturação do Produto Acabado — acima dos 20%**.

Outro artigo em destaque foi o *Registo de Sumários para o 1.º Ciclo*, lançado em 2007, e cujo volume de vendas aumentou em 10 677 euros relativamente a 2008, apesar de naturalmente se encontrar ainda longe da importância do homólogo Livro de Turma (2.º e 3.º ciclos e secundário).

Figura 19 — Produto acabado mais vendido

Produtos mais vendidos	Ano 2009	Peso no PA	Variação 2009/2008	
0133 - Boletim de inscrição p/ exames	€ 446.932,48	20,8%	2,3%	9.888,67
0100 - Livro de Turma	€ 302.837,39	14,1%	-1,1%	-3.458,04
0025 - Caderneta do aluno 3.º ciclo	€ 193.987,00	9,0%	0,2%	333,90
0023 - Caderneta do aluno 1.º ciclo	€ 169.723,89	7,9%	-3,1%	-5.499,38
0106 - Registo Diário das Actividades 1.º ciclo	€ 145.469,28	6,8%	7,9%	10.677,57
0024 - Caderneta do aluno 2.º ciclo	€ 144.107,83	6,7%	-3,1%	-4.654,81
3954 - Questões de Exame de Matemática Vol. II 1997-2008	€ 68.349,69	3,2%	5,8%	3.749,11
0089 - Comunicação ausência - Pes. Doc.	€ 58.728,79	2,7%	25,9%	12.089,91
0314 - Capa de processo do aluno	€ 54.795,64	2,5%	0,5%	273,89
0110 - Relação de necessidades	€ 51.315,16	2,4%	11,7%	5.360,36
<b>Total</b>	<b>€ 1.636.247,15</b>	<b>76,1%</b>	<b>1,8%</b>	<b>28.761,18</b>

## 4.2 Novos produtos

Em 2009, surgiu o *Boletim de Matrícula para a Educação Pré-escolar* e o *Dossier Processo Individual*. Os novos modelos foram ajustados às necessidades das escolas e, conforme mostra a figura 20, registaram mais-valias no primeiro ano de existência.

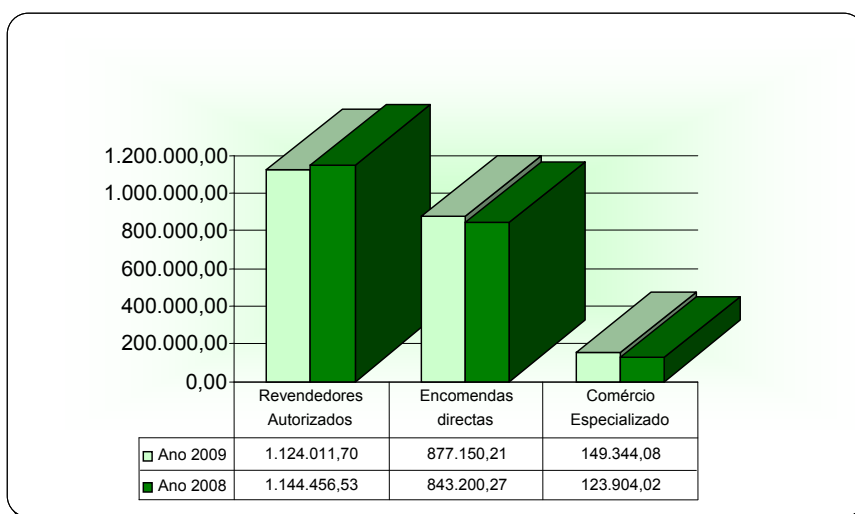
**Figura 20 — Mais valia dos novos produtos**

Catálogo.	Custos	Facturação	Facturação — Custos
0001	4.316,16	10.969,33	6.653,17
1091	21.943,46	26.169,48	4.226,02
0091	10.237,07	14.915,14	4.678,07

## 4.3. Os canais de venda

Como se pode ver na figura 21, não se verificaram, comparativamente ao ano de 2008, variações substanciais relativamente às vendas efectuadas pelos canais de venda. Os **Revendedores Autorizados (RA)** mantêm-se como o de maior volume de facturação, com um total de 1 124 000 euros, representando 52,3% das vendas do Produto Acabado. Comparativamente a 2008, registou-se um decréscimo pouco superior a 20 000 euros. Confirmou-se assim a tendência de redução das vendas deste canal (no entanto, muito inferior aos 300 000 euros verificados em 2008).

**Figura 21 — Facturação, por canal de venda**

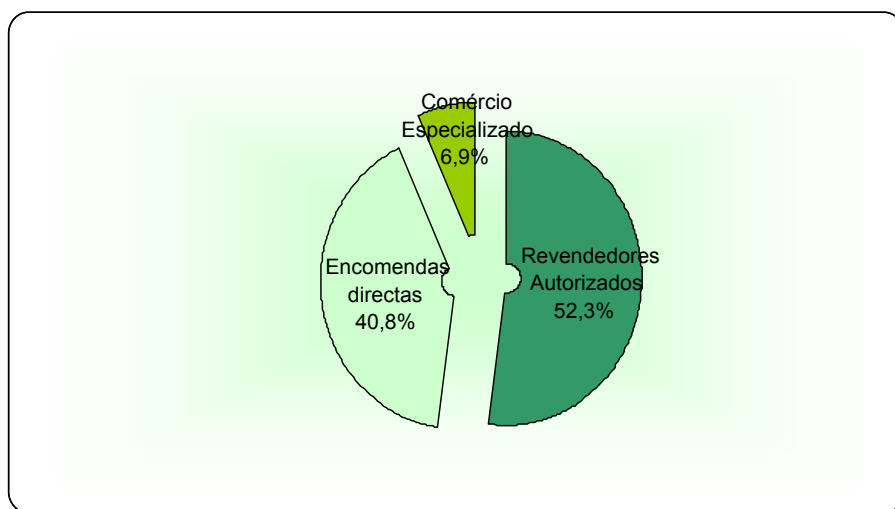




Para o decréscimo dos RA contribuiu naturalmente o crescimento dos outros dois canais. No caso do segmento escolas/particulares, o crescimento do volume de compras em 4% (perto de 34 000 euros) é consequência da atribuição, no final de 2008, do desconto de 10% para encomendas pagas a pronto, bem como da **disponibilização do e-commerce**.

O **comércio especializado**, cuja importância relativa se mostra na figura 22, registou também o aumento significativo da facturação, em 20% (25 440 euros), justificado pelo facto de estes clientes terem passado a beneficiar de condições semelhantes às dos RA para encomendas pagas a pronto e a partir dos 120 euros. Verificou-se, ainda, a consolidação da importância da empresa Fnac, cujo volume de facturação ficou muito próximo dos 90 000 euros – cerca de 7000 euros superior a 2008 –, mas que teria sido muito superior caso a edição de 2009 da publicação *Questões de Exame de Matemática Volume II* (autor: GAVE) tivesse ficado disponível ainda durante o ano de 2009 (em 2008, a Fnac adquiriu cerca de 7500 exemplares da publicação correspondente).

Figura 22 — Facturação por tipo de cliente





## 5. Provas de Aferição, exames nacionais e obras relacionadas

A figura 23 permite a análise da facturação do conjunto de três obras: Exames Nacionais (A), Provas de Aferição (B) e Boletim de Inscrição nos Exames Nacionais (C).

A facturação dos **Exames Nacionais** aumentou em 2009 cerca de 12%, relativamente ao ano anterior, passando a sua importância relativa na facturação total da EME para os 14% (apenas mais 2% do registado no ano anterior). Este acréscimo fica a dever-se principalmente ao aumento da tiragem de algumas provas e à actualização dos preços de matéria-prima.

No que se refere às **Provas de Aferição**, a quantidade de sacos executados também foi ligeiramente superior à realizada no ano de anterior, pelo que a facturação registou um crescimento de 10% em relação a 2008.

Afigura 23 permite comparar o conjunto das obras A, B e C, verificando-se que continuam a ter um peso significativo no total da facturação.

**Figura 23 — Importância da facturação de obras directamente relacionada com exames**

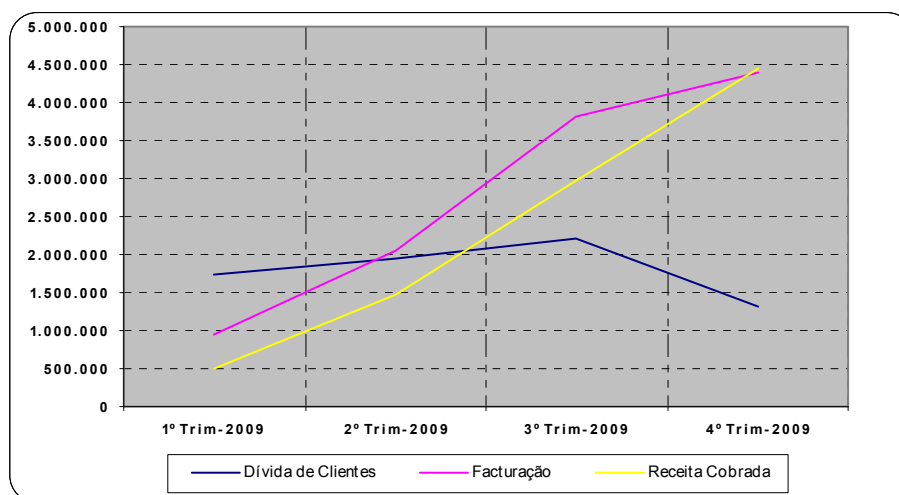
Facturação de obras directamente relacionadas com os Exames Nacionais	2009	2008	2007
Exames Nacionais (A)	557.620	496.480	527.930
Provas de Aferição (B)	200.290	182.670	175.350
Boletim de Inscrição e Guia Geral de Exames (C)	446.932	437.044	467.256
(A+B+C)	1.204.842	1.116.194	1.170.536
Facturação Total	3.870.051	4.246.012	4.049.293

## 6. Resultados financeiros

O apuramento das **Despesas Correntes** pela **óptica da contabilidade pública** revela que esta rubrica sofreu uma queda de 5% em termos nominais comparativamente a 2008. As componentes da despesa que mais contribuíram para este recuo foram a **Aquisição de Serviços** (Subcontratos — Trabalhos executados no exterior) (- 51%) e a **Aquisição de Serviços** (- 16%).

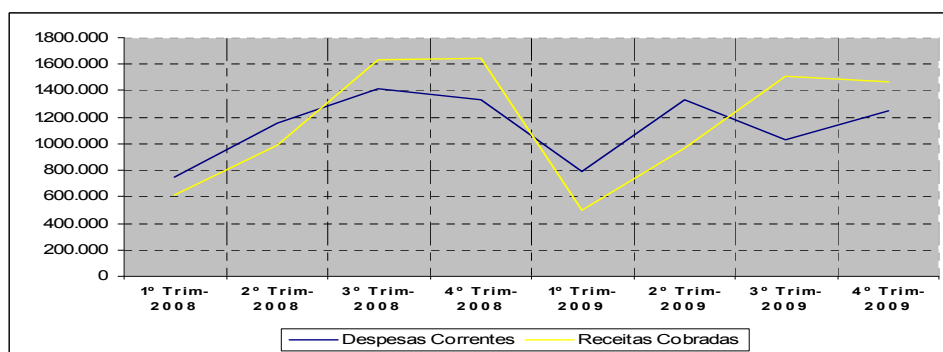
Fazendo uma apreciação conjunta da Receita Cobrada, Facturação e Dívida de Clientes no ano de 2009 (figura 24), concluímos que, ao longo dos dois primeiros trimestres, a **Receita Cobrada** apresentou uma tendência de crescimento coincidente com os valores de Facturação. A partir do terceiro trimestre, assistimos a um crescimento mais acentuado da Receita Cobrada, acabando por se repercutir na Dívida de Clientes, que diminuiu principalmente no quarto trimestre.

Figura 24 — Facturação, receita cobrada e dívida de clientes (valores acumulados c/IVA)



O grau de cobertura das Receitas Cobradas, face às despesas, desceu 4 pontos percentuais relativamente a 2008, reflectindo a diferença do decréscimo das receitas cobradas e das despesas correntes, respectivamente, -9% e -5%.

Figura 25 — Receitas Cobradas e Despesas Correntes



No que diz respeito ao investimento, houve um aumento de 9% face ao ano de 2008.

Durante o ano corrente poderá haver decisão de renovação de alguns equipamentos gráficos que melhorem a produtividade do actual parque de máquinas que já se encontra amortizado.

Outra variável que convém destacar são as **Disponibilidades Financeiras** da EME, que registaram um aumento (5%). Este resultado é decorrente de várias aplicações que foram efectuadas.

**Na óptica da contabilidade patrimonial**, refira-se que a EME apresenta pelo quinto ano formalmente os seus resultados no âmbito de POCP.

Da análise do Balanço e Demonstração dos Resultados de 2009 retiramos as seguintes conclusões:

- o valor do património é de € 5 905 724;
- foram consideradas amortizações num total de € 73 504;
- o volume de vendas e prestação de serviços foi de € 3 870 052, representando um decréscimo relativamente ao ano anterior (€ 4 246 012) de 8,9%;
- os resultados operacionais foram de € - 87 815 (contra € - 87 268) do ano transacto;
- os resultados financeiros apresentaram o valor de € 55 082, o que corresponde a uma redução relativamente ao ano anterior (€ 134 441) de 59%;
- o resultado líquido do exercício foi de € - 25 618 (contra € 27 876 em 2008).

No que respeita à situação patrimonial da EME, no exercício em análise, verificamos que o **Activo** registou um valor de 6,164 milhões de euros. Este é quase exclusivamente financiado pelos *Fundos Próprios*, que representam 95%, enquanto o *Passivo* tem uma importância insignificante de 5%, o que revela uma estrutura financeira sólida.

**Figura 26 — Estrutura do Balanço — 2009**

Activo fixo	Imobilizado (3%)	Fundos Próprios (95%)	Fundo próprio
Activo circulante	Existências (14%)		
	Créditos a c.p (13%)		
	Disponibilidades (70%)		
	Div. Terceiros + acréscimos de custos (5%)	Pass	



Através da análise da figura 26, depreendemos que a componente com maior peso no Activo são as *Disponibilidades* (depósitos bancários e caixa), com 70%, o que não deixa de ser elevado. No entanto, é necessário salientar que a gestão dos activos de tesouraria tem registado, nos últimos anos, melhorias significativas.

O **Activo fixo líquido** (*Imobilizações corpóreas*), com 3%, acaba por não ter um peso muito significativo no total.

Pelo lado do **Passivo**, o único aspecto a salientar é que este é representado na quase totalidade pelos saldos credores a favor dos clientes mais o acréscimo de custos.

Confrontando a análise dos indicadores com a leitura gráfica, rapidamente obtemos um retrato da situação financeira da EME em 2009. No que diz respeito à capacidade de satisfazer os seus compromissos de longo prazo (solvabilidade) e de curto prazo (liquidez), concluímos que os resultados são claramente positivos. A solvabilidade, que relaciona o *Fundo Próprio* com o *Passivo Total*, regista um valor que é substancialmente superior à unidade, como aliás podemos constatar pela estrutura financeira (figura 26).

No que se refere à **liquidez** e tendo em consideração apenas dois tipos de indicadores — a *liquidez geral* (*Activo Circulante/Passivo Circulante*) e a *liquidez imediata* (*Disponibilidades/Passivo Circulante*) —, facilmente verificamos que tanto o *Activo Circulante* como as *Disponibilidades* são amplamente superiores ao *Passivo Circulante*.

A **rendibilidade operacional das vendas**, que mede o lucro por cada euro vendido (resultado operacional/vendas líquidas), situou-se em -2%. Este rácio foi penalizado pelo resultado operacional que, como vimos anteriormente, foi negativo.

A **rendibilidade dos capitais próprios** (que apura o lucro obtido por unidade de investimento em capitais próprios — relação entre resultados líquidos e os capitais próprios) e a **rendibilidade do activo** (resultado operacional/activo) situaram-se nos -0,6% e -1,4%, respectivamente.

Conforme se conclui da leitura da figura 27 (página 31), o lucro operacional antes dos Juros, Impostos, Depreciações, Amortizações e Provisões (EBITDA) foi ligeiramente negativo, tendo-se registado, relativamente ao ano anterior, uma diminuição de cerca de 9% no volume de negócios.

O EBITDA leva em conta apenas o desempenho operacional da empresa e não reflecte o impacto no resultado dos itens extraordinários, das despesas com investimentos e das mudanças no capital circulante.

**Figura 27 — EBITDA — Indicador do desempenho operacional da EME**

	2009	2008	2007
Resultados Operacionais	-87.815	-87.268	-12.113
(+) Depreciações, Amortizações e Provisões	73.504	111.679	241.410
(+) Juros passivos	0	0	0
<b>EBITDA</b>	<b>-14.311</b>	<b>24.411</b>	<b>229.298</b>

Os **custos e perdas** apresentaram, por sua vez um decréscimo de € -484 834, para o que muito contribuiu a rubrica de fornecimentos e serviços externos, que se justificou pela diminuição da execução de trabalhos gráficos em entidades externas sempre que a produção se revelava inadequada face à capacidade tecnológica actual da Editorial.

As **despesas de pessoal** mantiveram-se estáveis, crescendo apenas ao nível da actualização de salários e a estabilização do quadro de pessoal, com a saída de apenas um funcionário, influenciou igualmente esta rubrica.

**Figura 28**

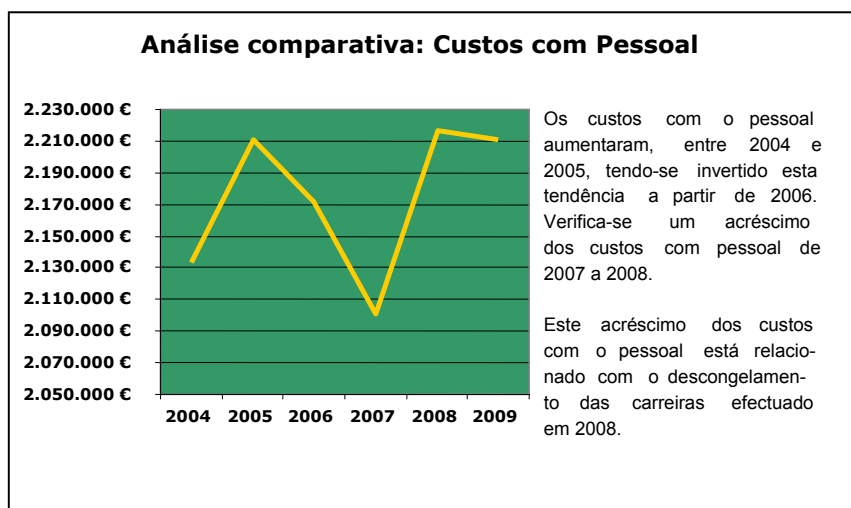
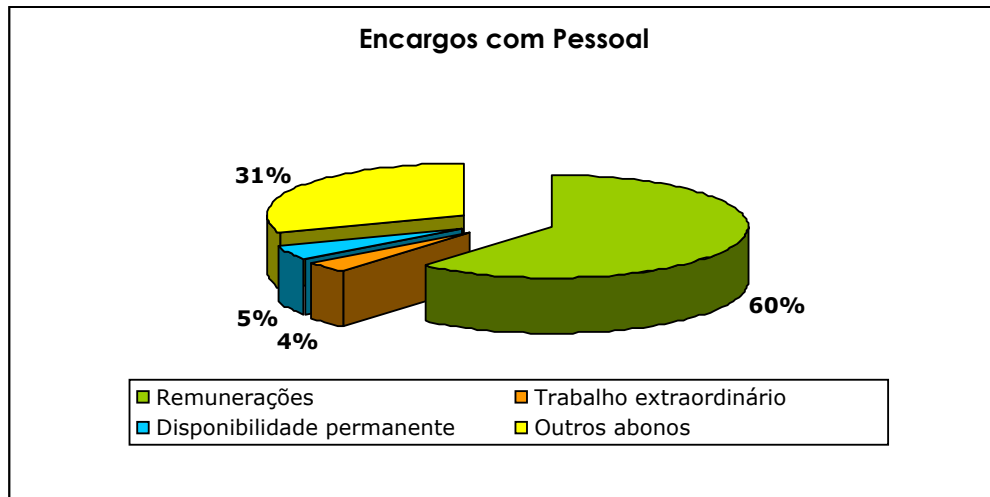


Figura 29



O valor do custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas não registou, relativamente a 2008, qualquer alteração significativa, ao contrário dos custos e perdas extraordinários, que teve uma acentuada quebra (€ -78 410).

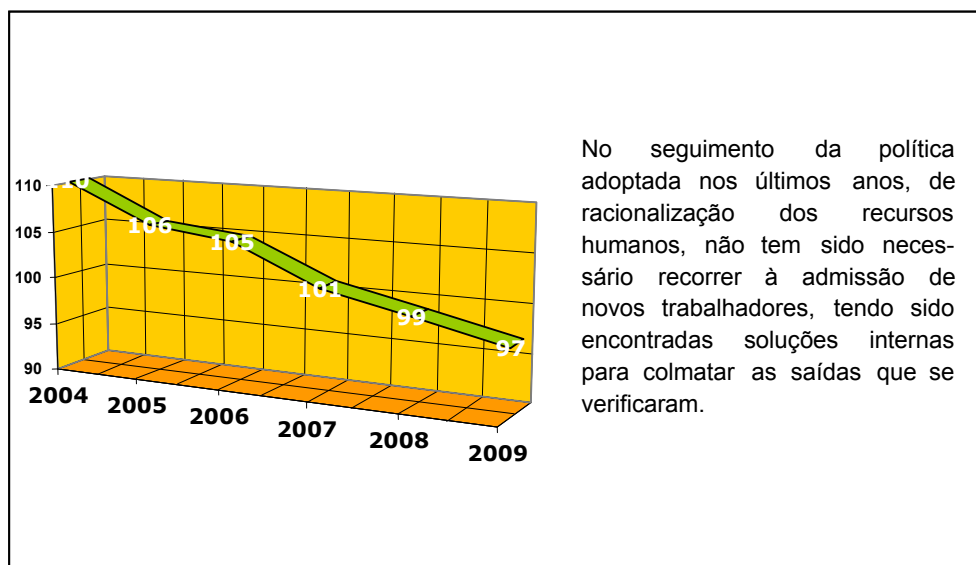
Pelo contrário, constatou-se uma evolução muito negativa nos resultados financeiros (€ - 79 359), considerando a forte queda da taxa de juro nas aplicações financeiras (CEDIC), não obstante o valor médio aplicado ao longo do ano ter sido ligeiramente superior.

Pela conjugação destes factores, atingiu-se um resultado líquido negativo que, embora pequeno está de acordo com os valores previstos no QUAR 2009.

## 7. Recursos Humanos

No final de 2009, encontravam-se ao serviço da EME 97 pessoas: 88 trabalhadores contratados em regime de direito privado; 7 funcionários em Contrato de Trabalho em Funções Públicas, afectos à EME; sendo os restantes dirigentes, em Comissão de Serviço.

**Figura 30 — Análise Comparativa dos Últimos Seis Anos: efectivo**



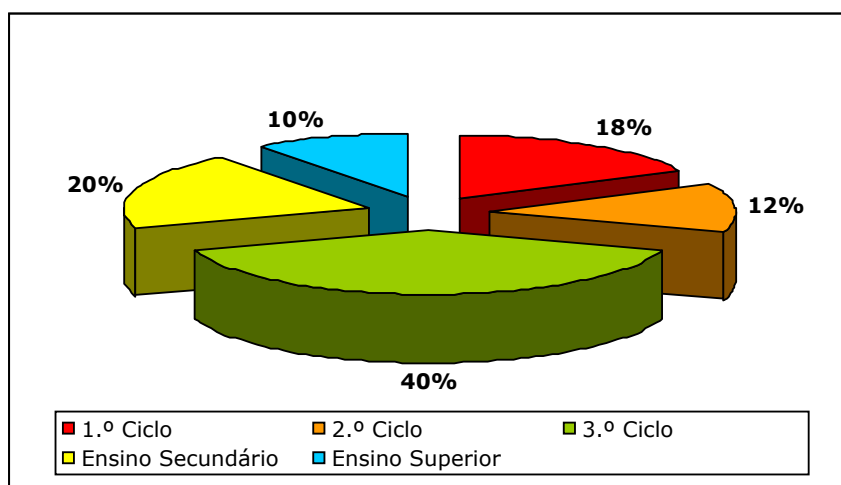
O trabalhador da EME é maioritariamente do sexo masculino (56%), com um nível etário médio de 48 anos e uma antiguidade média de 17 anos. Relativamente a habilitações literárias, a predominância vai para o grupo de trabalhadores com o 3.º Ciclo e o Secundário (60%), seguindo-se os habilitados com o 1.º e 2.º Ciclos (30%), e os Licenciados (10%).

**Figura 31 — Contagem dos efectivos por nível de escolaridade, segundo o sexo**

	Homens	Mulheres	Total
Menos de 4 anos de escolaridade	0	0	0
4 anos de escolaridade	8	9	17
6 anos de escolaridade	5	7	12
9 anos de escolaridade	18	21	39
12 anos de escolaridade	17	2	19
Bacharelato	0	0	0
Licenciatura	4	4	8
Mestrado	2	0	2
Doutoramento	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>43</b>	<b>97</b>

Para o *desenvolvimento profissional e pessoal* das pessoas que trabalham na EME, contribui a avaliação do desempenho e o reconhecimento das competências demonstradas na utilização de máquinas, *software* e outros equipamentos.

**Figura 32 — Distribuição por Habilitações Literárias**



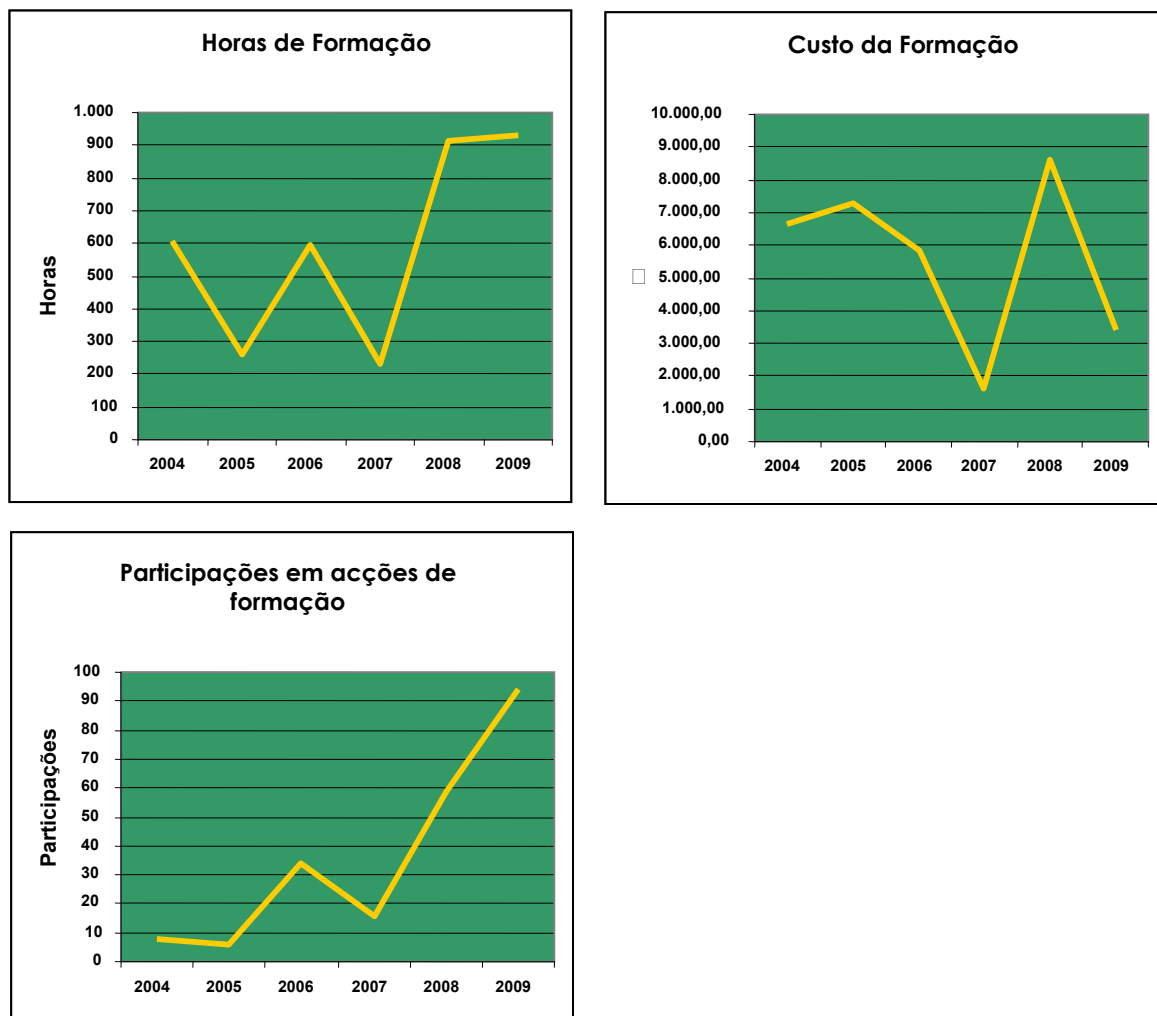
A EME tem aplicado o SIADAP (Sistema de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública) desde há seis anos, nos termos da legislação em vigor, e em 2008 com a introdução das novas regras estabelecidas pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro. Pretende-se promover uma ligação forte e sistemática entre a gestão dos recursos humanos e a gestão por objectivos definida nos Planos de Actividade anuais.

Para uma mais correcta ligação entre a gestão de actividades e a gestão das pessoas iniciou-se em 2006 o processo de identificação das habilidades, conhecimentos e atitudes determinantes para a eficácia de cada família ou grupo profissional.

O desenvolvimento das competências também resulta de acções de formação proporcionadas aos trabalhadores. No que diz respeito ao desenvolvimento das habilitações profissionais dos funcionários, foram concretizadas **932 horas de formação** das acções previstas, tendo sido possível obter um grau de execução *muito bom*, considerando os pressupostos inicialmente definidos para 2009.

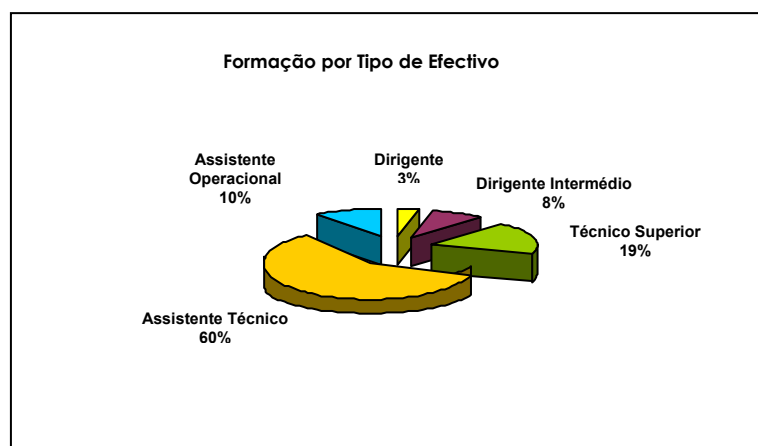


Figura 33 — Participação em acções de formação



O número de participantes em acções de formação, em 2008 representou cerca de 97% do efectivo da EME.

Figura 34

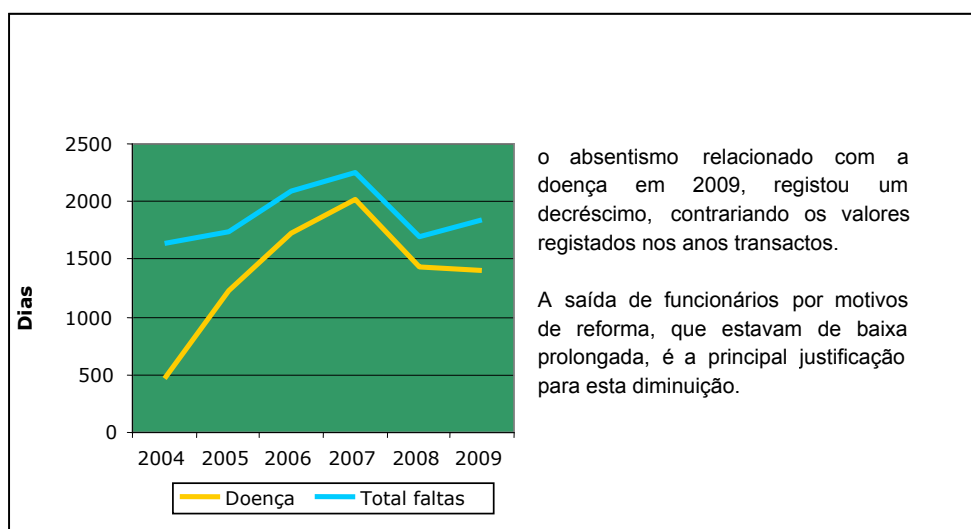




Em 2009, o investimento total em formação foi de € 3420,50. No que diz respeito às áreas de formação contempladas, em 2009 continuou-se a privilegiar as acções de sensibilidade para as questões relacionadas com a segurança, higiene e saúde no trabalho, que justificam o acréscimo de horas registadas em formação comparativamente a 2007 (+703 horas) e 2008 (+17 horas).

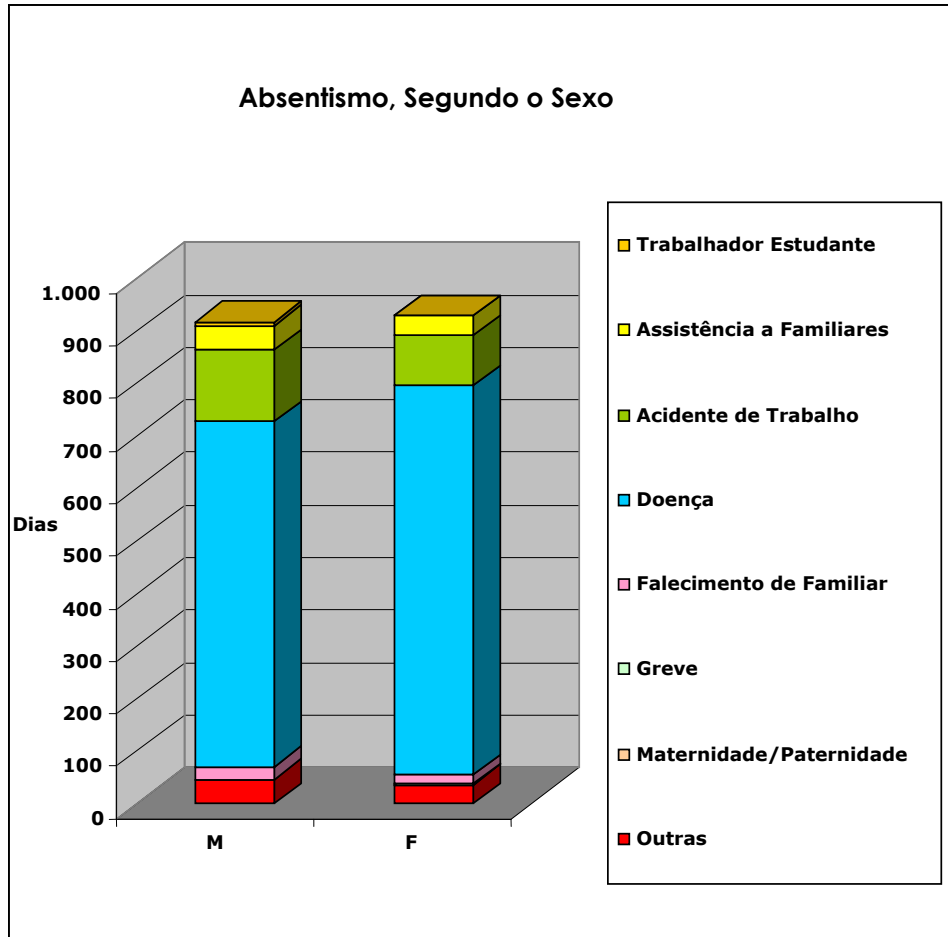
Relativamente ao absentismo na Editorial em 2009, verifica-se um total de 1844 dias de ausência, sendo que 1397 dias de ausência se verificaram por motivo de doença.

Figura 35



No ano em análise, o sexo feminino representou 50% do absentismo total. No conjunto das faltas registadas em 2009, a falta com perda de vencimento representou 73% do absentismo; a falta por doença prolongada representou 84% do absentismo; seguiram-se-lhe a doença, com 4%, outras não especificadas, com 5%, a assistência à família, com 5%, e o falecimento de familiares, com 2%.

Figura 36





## 8. Avaliação dos Projectos e Actividades em 2009

A actividade da EME orienta-se por dois princípios básicos: «Integrar o ciclo produtivo gráfico com a distribuição criando valor» e «Viabilizar o serviço público a preços concorrenciais».

Os objectivos constantes do mapa estratégico (Anexo I) desdobram-se e são especificados em termos de **indicadores** (e **metas** a atingir) e realizam-se por via de **iniciativas** concretas. Estas podem ser **projectos** (duração limitada) ou **actividades** desenvolvidas de forma permanente pelos serviços.

As iniciativas revelam o que a EME se propõe fazer em concreto, para influenciar favoravelmente a evolução de um **indicador** e caminhar no sentido do cumprimento dos objectivos do **plano estratégico**. Para cada iniciativa concorrem **acções**, ou tarefas encadeadas, que contribuem para a sua realização.

Para a continuidade do nosso projecto há que cativar os nossos **clientes**, conquistar novos, superando o nível do serviço prestado, de acordo com critérios de preço/qualidade possíveis. Foi neste sentido que se desenvolveram em 2009 os projectos e actividades que passamos a referir. Foi aplicada com sucesso uma nova forma de comunicação com o cliente visando dar *feedback* sobre o estado das obras em curso. Segundo as respostas obtidas no questionário de avaliação, verificou-se que a percentagem de trabalhos gráficos entregues ao cliente, com prazos inferiores a 3 dias, ultrapassou a meta fixada. A avaliação feita pelos clientes da qualidade e do cumprimento das especificações dos trabalhos encomendados também superou as metas fixadas. Relativamente aos procedimentos visando a certificação da qualidade, foi concebido o modelo a aplicar na descrição dos processos, requisito fundamental para a prossecução do projecto. A melhoria dos canais de distribuição e vendas concretizou-se no aumento de vendas directas nos valores planeados.

A intenção de garantir a **sustentabilidade financeira** é conseguida fundamentalmente pelo aumento do volume de negócios e/ou pelo controlo de custos e aumento de proveitos. No sentido de **aumentar o volume de negócios**, foram desenvolvidas acções de divulgação, destinadas a captar novos clientes para a EME, de forma a aumentar a facturação e diversificar a carteira. Contribuíram para este desiderato a superação das expectativas de sucesso na diversificação de produtos e serviços, a intenção conseguida de apresentar preços mais competitivos e a facturação de novos clientes, que ultrapassou as expectativas.

No que se refere à **redução e controlo de custos**, refira-se a redução da permanência das existências em armazém, a redução de custos derivados de erros de produção e o aperfeiçoamento dos mecanismos de decisão, com base na maior fundamentação da avaliação dos resultados das obras encerradas.

**Os processos internos** indicam o que é crítico no funcionamento interno; o que tem de ser continuamente examinado e aperfeiçoado na cadeia de valor e que contribui definitivamente para a satisfação do cliente. A melhoria dos processos internos vai implicar maior qualidade, conseguida com o aperfeiçoamento de procedimentos, circuitos e processos de fabrico. Para a melhoria dos processos de fabrico contribui definitivamente o investimento em novos equipamentos de produção gráfica, decisão há anos adiada e que é essencial para a competitividade e qualidade do produto gráfico e, por conseguinte, para a sobrevivência da EME.

Contribuíram para a **melhoria dos processos internos** os seguintes projectos e actividades:

Desenvolver mecanismos à prova de erro. Neste domínio foram parcialmente realizados formulários electrónicos, testes informáticos e formação de operadores. Estas acções vão prosseguir em 2010.

A redução de tempos de espera na produção, que foi conseguida através da automatização das saídas de armazém.

A intenção de melhoria contínua no processo fabril, mais do que um projecto, é um caminho a percorrer, e em que os resultados obtidos em 2009 são apenas um passo.

Foram atingidos os objectivos e metas para melhorar o sistema de comunicação e informação, designadamente, eliminação de procedimentos redundantes e informação em suporte de papel.

A optimização de recursos, de forma a reduzir custos e a aumentar a produtividade, foi um objectivo seleccionado para o QUAR e plenamente conseguido.

Foram aplicadas, com sucesso, sugestões dos trabalhadores que se traduziram em economias de recursos.

Na base do mapa estratégico e na origem da cadeia de relações de causa-efeito surge a perspectiva da **aprendizagem e desenvolvimento**, cujos objectivos devem reflectir a intenção de criar um sistema de aprendizagem contínua, que melhore as competências técnicas, a capacidade de «aprender a aprender» e a capacidade de intervenção activa para melhorar o clima organizacional.



A adequação entre funções necessárias e pessoas ao serviço na EME é razoável, sendo que há situações críticas nas áreas de contratação de pessoal fabril na área de impressão, que tem de ser preenchida com contratação externa e que ameaça de rotura os compromissos assumidos em períodos de pico de actividade. Nos restantes sectores, o preenchimento de vagas de pessoal que sai é realizado com a promoção da rotatividade e/ou acumulação de funções.

Os objectivos de promoção da **melhoria de competências** foram conseguidos, sendo de referir as acções de formação em higiene e segurança no trabalho, desenvolvidas por formadores externos e as acções de formação realizadas por formadores internos, com destaque para «Visitas a pontos de interesse na indústria gráfica» e «Acompanhamento da encomenda gráfica».

## PROJECTOS E ACTIVIDADES EM 2009

### Projectos

- Projecto 1:** Reporte automático ao cliente da evolução de trabalho gráfico (DD)
- Projecto 2:** Escalada para a qualidade (DE)
- Projecto 3:** Registo electrónico dos tempos na produção (DP)
- Projecto 4:** Automatização das saídas de armazém (DP)
- Projecto 5:** Aplicação de um novo modelo organizativo na secção de impressão (DP)
- Projecto 6:** Reengenharia dos circuitos administrativos da cadeia de valor da EME (DAF)
- Projecto 7:** Desenvolver um sistema de sugestões (DE)
- Projecto 8:** Perfil de cada posto de trabalho (DAF)
- Projecto 9:** Melhoria das Condições e Fluxo de Produção Fabril (DP)

### Actividades

- Actividade 1:** Avaliação dos prazos de entrega (DD)
- Actividade 2:** Avaliação do cumprimento das especificações da obra (DD)
- Actividade 3:** Gestão dos canais de comercialização e condições de venda (DD)
- Actividade 4:** Edições e novos produtos (DD)
- Actividade 5:** Avaliação do mercado e formação de preços do serviço gráfico e distribuição (DD)
- Actividade 6:** Reduzir a permanência das existências em armazém (DAF)
- Actividade 7:** Análise de desvios custo – orçamento (DAF)
- Actividade 8:** Prevenção dos erros nas provas de exame e de aferição (DP)
- Actividade 9:** Constituição da bolsa de fornecedores
- Actividade 10:** Divulgação dos Serviços e Produtos da EME (DD)
- Actividade 11:** Visitas a pontos de interesse na indústria gráfica (DP)
- Actividade 12:** Acção de formação A – Acompanhamento da encomenda gráfica (DD)
- Actividade 13:** Aumentar a rotatividade das pessoas (DE)
- Actividade 14:** Acção de formação B – Análise contrastiva de obras realizadas (DP)
- Actividade 15:** Gestão do Plano de Actividades, do Relatório de Actividades e do SIADAP (DD)

**Designação**

**Reporte Automático ao Cliente da Evolução do Trabalho Gráfico e de Distribuição (SMS)**

**Código**

**P1**

**Objectivo estratégico**

Melhorar a comunicação com o cliente.

**Indicador e meta**

Ter o sistema de comunicação por SMS em funcionamento para 2 a 4 clientes.

**Acções desenvolvidas**

- Reunião com equipa e informático para avaliar a melhor forma de circulação e criação de informação interna para envio de mensagens SMS nas bases de dados da EME;
- Pesquisa e avaliação de mercado de três operadoras de serviços de envio de SMS.
- Elaboração, na base de dados dos campos a preencher após escolha do cliente.
- Elaboração de fluxograma com o melhor circuito interno para envio de SMS.
- Elaboração de folha para acompanhar as propostas enviadas aos clientes com 4 opções de escolha sobre a situação do trabalho.
- Reunião com DP para recolha de informações sobre as mensagens e os campos que os clientes terão de preencher.
- Elaboração de relatório e entrega ao Director Executivo, para aprovação (17 de Março)

**Condicionantes de concretização**

Longo tempo de espera para receber telemóvel (peça fundamental para o projecto).

**Resultados obtidos**

Reporte automático funcionando em pleno com pedidos de 2 clientes.

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Jorge Rocha

**Equipa:** Pedro Esteves

**Custos de realização**

€ 168,86



**Designação**

Escalada para a qualidade

**Código**

P2

**Objectivo estratégico**

Desenvolver procedimentos para a aplicação de um sistema de gestão da qualidade (SGQ), visando a certificação.

**Indicador e meta**

Ter concluído o relatório nos prazos indicados.

**Acções desenvolvidas**

Concepção do modelo a aplicar à descrição dos processos.

**Condicionantes de concretização**

Morosidade na obtenção da informação e na realização dos suportes tratados.

**Resultados obtidos**

Modelo de processos

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Vítor Boavida

**Equipa:** Teles da Silva, João Graça

**Custos de realização**

€ 10 500

**Designação**

Registo electrónico dos tempos de produção

**Código**

P3

**Objectivo estratégico**

Reduzir tempos de espera.

**Indicador e meta**

Ter realizado o registo até ao final do ano em todas as áreas

**Acções desenvolvidas**

1. Criação dos formulários electrónicos.
2. Testes informáticos.
3. Dar formação aos operadores.

**Condicionantes de concretização**

Existem constrangimentos na pré-impressão. Nesta área trabalha-se em ambiente MAC e a base de dados está em ACCESS, aplicação que só existe no sistema operativo Windows. Conseguiu-se arranjar *software* de teste para emular o PC nos MAC (terá de ser posteriormente comprado). Este *software* não é compatível com todos os MAC existentes na secção, apenas funciona nos mais recentes. Estamos neste momento à procura e a testar outros *softwares* de emulação que permitam o funcionamento com os restantes MAC. Caso não exista *software* compatível com os nossos computadores mais antigos, a solução poderá passar pelo *upgrade* aos equipamentos antigos, ou pela substituição por novos.

As secções de Revisão, Exames, Acabamento e Expedição estão em fase de construção do *software* e em testes.

**Resultados obtidos**

Projecto em curso que deverá continuar em 2010

**Grau de execução do objectivo**

Parcialmente cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Rui Sebroza

**Equipa:** 1 – José Manuel Cabaço e José Lopes (Pré-Impressão);

2 – Lurdes Pena (Acabamento); 3 – Mário Lopes (Expedição);

4 – Paulo Moreira (Revisão); 5 – Carlos Ferreira (Exames).

**Custos de realização**

€ 662,50 (25% dos custos previstos)

**PROJECTO 4**

**Designação**

Automatização das saídas de armazém

**Código**

P4

**Objectivo estratégico**

Reduzir tempos de espera.

**Indicador e meta**

Ter realizado o registo automático até ao final do ano.

**Acções desenvolvidas**

1. Criação do procedimento electrónico.
2. Testes de funcionamento.

(O projecto está aplicado e foi concluído a 30/03/2009. Foi ainda aplicada a requisição electrónica a todas as saídas de armazém. Concluído a 23/07/2009).

**Condicionantes de concretização**

Não houve condicionantes de concretização.

**Resultados obtidos**

Projecto em prática desde Abril de 2009 e em utilização por todos os trabalhadores da Editorial.

- As saídas de papel passaram a ser electrónicas, ficando registada toda a informação numa base de dados.
- Todas as saídas de material do armazém são feitas em formato electrónico com possibilidade de consulta do histórico de requisições por trabalhador.

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Rui Sebroso

**Equipa:** Vítor Antunes

**Custos de realização**

€ 450

**Designação**

**Aplicação de um novo modelo organizativo na secção de impressão**

**Código**

**P5**

**Objectivo estratégico**

Promover a melhoria contínua no processo fabril.

**Indicador e meta**

Realizar as acções 1 e 2 até ao final do ano.

**Acções desenvolvidas**

1. Preparar e realizar uma acção de formação com a equipa de impressão para explicar o novo modelo organizativo. — A acção de formação ficou preparada. Não foi conveniente ministrar a acção de formação devido ao elevado número de baixas que se verificou na secção de impressão.
2. Realizar eventos de mudança. — Os eventos de mudança não foram realizados, pois só deverão ocorrer após a acção de formação.
3. Controlar e corrigir a aplicação do modelo em campo. — Não realizado.
4. Avaliação dos resultados obtidos com a mudança organizacional. — Não realizado.

**Condicionantes de concretização**

O elevado número de funcionários de baixa impediu a realização da acção de formação planeada, bem como os eventos de mudança que deveriam ocorrer posteriormente.

**Resultados obtidos**

Ainda não houve resultados práticos.

**Grau de execução do objectivo**

Parcialmente  
cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Rui Sebrosa  
**Equipa:** Vítor Antunes

**Custos de realização**

€ 170

PROJECTO 6

**Designação**

**Reengenharia dos Circuitos Administrativos da Cadeia de Valor da EME**

**Código**

**P6**

**Objectivo estratégico**

Melhorar o sistema de comunicação e informação

**Indicador e meta**

Ter realizado entre 2 a 4 alterações de relevo nos circuitos administrativos.

**Acções desenvolvidas**

**A1 — Digitalização/informatização dos documentos** — Os Processos Administrativos (PA) das obras, com toda a documentação, são centralizados no SAC. Apenas circulam as capas dos PA com as respectivas folhas resumo, que contemplam toda a informação necessária. Foi afastada para já a digitalização completa dos PA.

**A2 — Análise de desvios de custo/orçamento (A7).** — Acção cumprida na íntegra (ver Actividade 7).

**A3 — Optimização dos circuitos e actualização dos procedimentos (eliminação de etapas supérfluas, validações das informações, etc.).** Foi eliminada uma das vias das Guias de Remessa, permitindo poupar folhas e custos de impressão. Estão a ser estudadas outras medidas de optimização, nomeadamente no que se refere ao processo do Produto Acabado, que pode não se esgotar neste período, porque este projecto vai passar a actividade.

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

**A1** — Redução do número de folhas em circulação nos PA (apenas uma ou duas folhas).

**A2** — Ver actividade 7.

**A3** — Eliminação de uma das vias das Guias de Remessa, permitindo poupar folhas e custos de impressão.

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** João Graça

**Equipa:** Luís Dâmaso, Rui Sebroso e Cassilda Ferreira

**Custos de realização**

€ 2500

**Designação**

**Desenvolver Um Sistema de Sugestões**

**Código**

**P7**

**Objectivo estratégico**

Optimizar recursos e instrumentos de trabalho de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade.

**Indicador e meta**

Conseguir aplicar com sucesso entre 2 a 4 sugestões visando otimizar recursos e instrumentos de trabalho, de forma a reduzir custos e aumentar a produtividade.

**Acções desenvolvidas**

1. Divulgação do projecto, salientando a sua relevância para a EME;
2. Criação de um modelo electrónico de recepção e registo das ideias apresentadas;
3. Foram recepcionadas 6 propostas/sugestões, das quais 5 obtiveram anuência/aprovação superior;
4. Desencadearam-se todos os procedimentos tendentes à persecução/execução das propostas/sugestões aprovadas, as quais foram implementadas com sucesso;
5. Preenchimento de ficha trimestral, demonstrativa das acções realizadas e do grau de execução do projecto.

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

Foram superados os objectivos deste projecto em 2009, quer no que diz respeito ao número de propostas/sugestões apresentadas e implementadas, quer no que diz respeito ao valor das mais-valias obtidas, conforme pode ser verificado no relatório Final e no QUAR 2009.

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Maria Júlia Antunes  
**Equipa:** Lurdes Peixinho e Pedro Esteves

**Custos de realização**

€ 900

<p><b>Designação</b></p> <p>Perfil de cada posto de trabalho</p>	<p><b>Código</b></p> <p>P8</p>
<p><b>Objectivo estratégico</b></p> <p>Desenvolver competências técnicas.</p>	
<p><b>Indicador e meta</b></p> <p>Ter realizado, até ao final do 1.º semestre, relativamente à DAF e DD; até ao final do ano ter concluído os restantes.</p>	
<p><b>Acções desenvolvidas</b></p> <p>Estudo e planeamento para a realização do objectivo.</p>	
<p><b>Condicionantes de concretização</b></p> <p>A descentralização da informação.</p>	
<p><b>Resultados obtidos</b></p> <p>O projecto foi concluído dentro do prazo estabelecido, podendo ser melhorado ou complementado com outro tipo de informação dos Recursos humanos.</p>	<p><b>Grau de execução do objectivo</b></p> <p>Cumprido</p>
<p><b>Intervenientes</b></p> <p><b>Gestor:</b> João Ferrão <b>Equipa:</b> Natália Lopes</p>	<p><b>Custos de realização</b></p> <p>€ 347,90</p>

**Designação**

**Melhoria das condições e fluxo de produção fabril.**

**Código**

**P9**

**Objectivo estratégico**

Controlar custos e aumentar proveitos.

**Indicador e meta**

- Alterar o fluxo de trabalho, de forma a otimizar os tempos de produção.
- Alterar a iluminação da nave fabril, de forma a ter uma luminosidade constante de acordo com as necessidades exigidas para análise de cor na área gráfica, assim, como uma redução acentuada quer no consumo quer na manutenção dos equipamentos.

**Acções desenvolvidas**

- Alterar o fluxo de trabalho, de forma a otimizar os tempos de produção.
- Alterar a iluminação da nave fabril, de forma a ter uma luminosidade constante de acordo com as necessidades exigidas para análise de cor na área gráfica, assim, como uma redução acentuada quer no consumo quer na manutenção dos equipamentos.

**Condicionantes de concretização**

Dependente da autorização do Conselho de Administração

**Resultados obtidos**

- Uma alteração feita na saída da trilateral: alteração no sentido de saída do produto acabado.
- Entregue ao Directo Executivo, o pedido de autorização para abertura do procedimento Projecto de Alteração à Iluminação Fabril, e respectivo Caderno de Encargos.

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** José M. C. Cabaço

**Equipa:** Rui Sebroza; Teles da Silva; Vítor Antunes

**Custos de realização**

Sem custos



**ACTIVIDADE 1**

**Designação**

**Avaliação dos Prazos de Entrega**

**Código**

**A1**

**Objectivo estratégico**

Melhorar a qualidade/ reforçar a confiança na EME.

**Indicador e meta**

- 60% de trabalhos com desvio não superior a 3 dias entre o prazo proposto e realizado.
- 90% das respostas ao inquérito de satisfação dos clientes no critério «Prazo de entrega» e «Qualidade da entrega» classificadas com o grau de satisfação «Bom» ou «Muito Bom».

**Acções desenvolvidas**

- Desenvolvimento do ficheiro de controlo dos prazos de entrega.
- Actualização da base de dados da produção permitindo identificar, por sector, as diferenças entre os prazos estimados e registados.
- Avaliação diária da actividade: alertas para situações de atrasos; comunicação com o cliente.
- Registo, no final dos trabalhos, da justificação em caso de atraso.

**Condicionantes de concretização**

- Entrada de novas obras com prioridade.
- Os prazos de entrega e de distribuição das provas de aferição e dos exames nacionais condicionaram as restantes obras.

**Resultados obtidos**

- Cumprimento dos prazos de entrega
  - 60% dos trabalhos com desvio não superior a 3 dias entre o prazo proposto e realizado.
  - Trabalhos de produção: 676 realizados; 592 (87,6%) concluídos antes do prazo ou com desvio não superior a 3 dias.

**Grau de execução do objectivo**

Ultrapassado

- Trabalhos de distribuição: 29 realizados; 29 (100%) concluídos antes do prazo ou com desvio não superior a 3 dias.  
**Objectivo: 60%**  
**Resultado: 88,1%**
- Resultados dos inquéritos do 1.º trimestre:
  - Prazo de entrega: Muito Bom — 155 (49%); Bom — 135 (43%); Razoável — 22 (7%); Mau — 3 (1%)  
**Objectivo: 90%**  
**Resultado: 92%**
  - Qualidade da entrega: Muito Bom – 192 (61%); Bom – 114 (36%); Razoável – 8 (3%); Mau – 0 (0%)  
**Objectivo: 92%**  
**Resultado: 97%**

\* 381 Inquéritos enviados/ 315 respostas (83%).

**Intervenientes**

**Gestor:** Luís Dâmaso

**Equipa:** José Manuel Cabaço; Rui Sebroza; Jorge Rocha; Pedro Esteves.

**Custos de realização**

€ 2000,00

**ACTIVIDADE 2**

**Designação**

**Avaliação do Cumprimento das Especificações das Obras**

**Código**

**A2**

**Objectivo estratégico**

Cumprir as especificações de cada obra.

**Indicador e meta**

Cumprir as especificações de cada obra.

**Acções desenvolvidas**

- Reunião com equipa de trabalho para definição da melhor forma de garantir o sucesso da actividade.
- Avaliação para concepção de PDF editável (mais fácil de preencher e de design mais apelativo) dos questionários a enviar a clientes depois de concluídas as obras.
- Envio e recepção dos inquéritos e compilação das respectivas informações.

**Condicionantes de concretização**

- O tempo que os clientes demoram para responder aos inquéritos enviados, existindo situações em que se torna necessário contactar o cliente solicitando a resposta e/ou enviar novo inquérito.

**Resultados obtidos**

- Enviados 401 Inquéritos de Satisfação ao cliente.
- Recepção de 332 respostas aos inquéritos (82%).
- Avaliação do apoio técnico ao cliente (= 100% — 232 MB; 86 B, 0 R e 0 M — Objectivo: superior a Bom entre 65% e 67%)\*
- Avaliação da qualidade do cumprimento das especificações da obra. (= 76% — 221 MB; 85 B, 5 R e 2 M — Objectivo: superior a Bom entre 65% e 67%).
- Zero obras repetidas
- Duas reclamações de clientes (resolvidas com informação para o cliente),

\* MB = Muito Bom; B= Bom; R = Razoável; M = Mau

**Grau de execução do objectivo**

Ultrapassado

**Intervenientes**

**Gestor:** Jorge Rocha

**Equipa:** Pedro Esteves

**Custos de realização**

€ 19,31

**ACTIVIDADE 3**

**Designação**

**Gestão dos Canais de Comercialização e Condições de Venda**

**Código**

**A3**

**Objectivo estratégico**

Melhorar os canais de comercialização e venda.

**Indicador e meta**

- Aumentar as vendas directas para valores entre os 35% e 45% do Produto Acabado.
- Facturação do Produto Acabado entre 50% e 60% da facturação total.

**Acções desenvolvidas**

- Informação sobre o catálogo 0133 «Boletim de inscrição para os exames nacionais» (representando 20% da facturação do Produto Acabado) para a rede escolar e Revendedores Autorizados.
- Divulgação das cadernetas do aluno e livros de sumários, cujo total de facturação representou 46% do Produto Acabado.
- Destaque para a realização e envio à rede escolar de diversas divulgações de publicações da DGIDC, do GEPE e da SGME que fazem parte do Catálogo de Publicações do ME, valendo uma facturação próxima dos 37 000 euros (1,7% da facturação do Produto Acabado). O ano de 2009 foi o primeiro ano completo em que a EME comercializou estas publicações.

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

- **Vendas directas:**
  - Objectivo: entre os 35% e 45% do Produto Acabado.
  - Resultado: 40,8% (vendas directas: 877 150,00 / Produto Acabado: 2 150 506,00)
- **Facturação do Produto Acabado:**
  - Objectivo: entre 50% e 60% da facturação total
  - Resultado: 55,6% (PA: 2 150 506,00 / Facturação da EME: 3 870 051,00)

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Luís Dâmaso

**Equipa:** Armindo Alves; José Cotrim; Filomena Granjo

**Custos de realização**

€ 2 500,00

**ACTIVIDADE 4**

**Designação**

**Edições e Novos Produtos**

**Código**

**A4**

**Objectivo estratégico**

Diversificar produtos e serviços.

**Indicador e meta**

Conseguir entre 5 a 8 novos produtos

**Acções desenvolvidas**

**4.1 — Livros do GAVE** — Foram publicados os catálogos 3920 e 3930, corolário de trabalho desenvolvido em 2008 (**1** e **2**). Foi publicada uma nova brochura (catálogo 3931, Exames Nacionais do 9.º Ano de Matemática de 2009) (**3**), e a actualização de 2009 do Volume I de Matemática 12.º Ano (catálogo 3955) (**4**).

**4.2 — Novos produtos ou serviços**

**4.2.1** — O catálogo 0089 foi actualizado com a nova legislação (**5**). Foi publicado o impresso 0001, corolário de trabalho de 2008 (**6**). Foi concebido um produto inteiramente novo, o catálogo 1091, em plástico, para substituir a capa 0091, que as escolas consideravam inadequada (**7**).

**4.2.2** — Foi estabelecida, em Junho, uma nova norma interna nas reimpressões: quando é pedida uma reimpressão, a Edição revê previamente o impresso para procurar desactualizações ou definir melhoramentos. Neste âmbito, em 2009 foram revistas dezenas de impressos, muitos dos quais tiveram pequenas alterações de texto e/ou Pantone (**8, ...**).

**4.2.3** — Foram realizadas numerosas reuniões no âmbito deste grupo de trabalho e analisados, um a um, os produtos que constam do nosso catálogo, visando a contínua e progressiva identificação de produtos a reformular e de nichos para a concepção de novos produtos ou serviços. Esta análise foi sendo complementada com consultas directas às escolas. Estes trabalhos estão sempre em curso, e os seus resultados podem ser aproveitados para a continuação desta actividade em 2010.

#### Condicionantes de concretização

**4.1** — A dependência do GAVE para a publicação de livros de exames — a articulação com o GAVE dependia em parte de um Protocolo que ficou concluído apenas no final do ano.

**4.2** — A dependência, em alguma medida, da DGIDC para reformular ou conceber certos impressos; a sobre ocupação da Edição nos meses de Abril, Maio, Junho e Julho, devido à temporada de exames e à ausência de um elemento por baixa.

#### Resultados obtidos

Levando em conta a reformulação e/ou melhoramento de numerosos impressos já existentes, os resultados estabelecidos para esta actividade foram ultrapassados.

#### Grau de execução do objectivo

Ultrapassado

#### Intervenientes

**Gestor:** Paulo Moreira

**Equipa:** Isabel Lopes, Vítor Brito, Paula Almeida, Luís Dâmaso, Armindo Alves, José Cotrim

(José Cotrim passou a estar integrado nesta actividade)

#### Custos de realização

€ 112 000

(livros, €100 000;  
impressos, € 10 000;  
horas reuniões,  
€2000)

(Custos finais não  
apurados)

**ACTIVIDADE 5**
**Designação**

**Avaliação do Mercado e Formação de Preço do Serviço Gráfico e de Distribuição**

**Código**

**A5**

**Objectivo estratégico**

Apresentar preços mais competitivos.

**Indicador e meta**

Situar o índice de adjudicação das obras gráficas e de distribuição entre os 50% e os 60%.

**Acções desenvolvidas**

Recolha de informação sobre consultas, adjudicações e facturação, de forma a elaborar indicadores relativos a clientes e produtos

**Condicionantes de concretização**

Redução dos índices de adjudicação no último trimestre.

**Resultados obtidos**

- Report periódico relativo à informação pretendida.
- Apresentação de preços mais competitivos.

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Ana Patrícia

**Equipa:** João Penedo, Jorge Matias

**Custos de realização**

Sem custos

**Grau de execução:**
**Índice de adjudicação**

	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.	Acumulado
<b>N.º de Consultas à EME</b>	240	186	201	249	876
<b>N.º de Adjudicações</b>	134	109	126	88	458
<b>Índice de Adjudicação</b>	56%	57%	59%	52%	52%
<b>Valor das Consultas à EME</b>	494.980	506.676	333.069	414.517	1.749.243
<b>Valor das Adjudicações</b>	251.471	255.528	214.145	108.049	829.192
<b>Índice de Adjudicação</b>	51%	51%	54%	47%	47%

**ACTIVIDADE 6**

**Designação**

Reduzir a permanência das existências em armazém

**Código**

A6

**Objectivo estratégico**

Aprovisionar matéria-prima e produto acabado «just in time»

**Indicador e meta**

- Rotação da matéria-prima em stock entre 200e 250 dias.
- Rotação do produto acabado em stock entre (por definir)

**Acções desenvolvidas**

- Armazém de matéria-prima — A rotação de matéria-prima tem sido feita tendo em conta as obras solicitadas.
- Armazém de produto acabado — Feita a informação de abate de vários produtos sem venda em armazém.

**Condicionantes de concretização**

- Armazém de produto acabado — Aguarda decisão do Conselho de Administração sobre os produtos obsoletos/ desactualizados para abate.

**Resultados obtidos**

- Melhor aproveitamento do espaço no armazém de matéria-prima.

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Luís Cláudio

**Intervenientes:** Rui Sebroso, Armindo Alves

**Custos de realização**

€ 2000,00



## ACTIVIDADE 7

**Designação**

Análise de Desvios de Custo/Orçamento

**Código**

A7

**Objectivo estratégico**

Aperfeiçoar mecanismos de decisão com base na avaliação dos resultados das obras encerradas.

**Indicador e meta**

**A7.1** — Ter realizado a análise até ao final do mês seguinte de cada trimestre.

**A7.2** — Situar o desvio entre o orçamentado e o realizado.

**Acções desenvolvidas**

**A7.1** — Análise e definição dos intervalos do orçamento e respectivos desvios.

Foram definidos os seguintes desvios no apuramento de custos face ao orçamento:

	Valor Total	Desvio tolerável (±)	% Máxima
<	100,00 □	até 40%	40%
≥	100,00 □	35,00 □	35%
≥	250,00 □	75,00 □	30%
≥	500,00 □	125,00 □	25%
≥	1.000,00 □	150,00 □	15%
≥	5.000,00 □	400,00 □	8%
≥	10.000,00 □	500,00 □	5%
≥	50.000,00 □	1.000,00 □	2%
≥	100.000,00 □	1.500,00 □	1,5%

**A7.2** — Diminuição do tempo de análise dos desvios das obras e o conseqüente encerramento das mesmas.

— A análise dos desvios e as validações pelos diferentes sectores é feita praticamente numa base diária.

— Os problemas detectados nessa análise são debatidos e resolvidos no momento em que surgem, sendo complementada pelo relatório de encerramento SIVE (Sistema de Informação Sobre a Valia das Encomendas – 10+/10-).

— Os relatórios de encerramento (SIVE) das obras serão produzidos trimestralmente.

**Condicionantes de concretização**

Dificuldades iniciais na fiabilidade e integridade dos dados produzidos.

**Resultados obtidos**

**A7.1** — Definidos os intervalos dos desvios admissíveis para a justificação das obras e diminuição.

**A7.2** — Diminuição do tempo de análise dos desvios e o encerramento das obras.

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** João Graça

**Equipa:** Rui Sebroza, João Penedo, Pedro Esteves, Cassilda Ferreira

**Custos de realização**

€ 1700

**ACTIVIDADE 8**

**Designação**

**Prevenção dos Erros nas Provas de Exame e de Aferição**

**Código**

**A8**

**Objectivo estratégico**

Desenvolver competências para minimizar os erros na produção gráfica.

**Indicador e meta**

Desenvolver competências para minimizar os erros na produção gráfica.

**Ações desenvolvidas**

- Identificação e análise de erros no processo de execução dos Exames Nacionais/Aferição.
- Estudo e aplicação das acções de forma a anular/minimizar os erros.

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

A aplicação de mosca nas costas dos cadernos, de forma a ser identificada a impressão do mesmo lado, evita a inserção de provas em saco com páginas em branco. Com a conclusão das provas de exame, constatou-se um resultado final positivo.

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** José M. C. Cabaço

**Equipa:** Rui Sebroza, Vítor Antunes, Lurdes Pena

**Custos de realização**

Sem custos

**ACTIVIDADE 9**

**Designação**

Constituição da Bolsa de Fornecedores

**Código**

A9

**Objectivo estratégico**

Seleccionar parceiros de maior confiança para cada tipologia de produto.

**Indicador e meta**

Aplicação dos critérios de avaliação trimestral para apuramento da qualidade a todos os fornecedores.

**Acções desenvolvidas**

- Registo na base de dados de todos os elementos relativos a fornecedores.
- Aplicação de Questionário de Apuramento da Qualidade de Serviço prestado pelos fornecedores.
- Monitorização e *reports*.

**Condicionantes de concretização**

- Falta de preenchimento, por parte da DP, dos questionários de avaliação da qualidade.
- Entrada em funcionamento no último trimestre de 2009.

**Resultados obtidos**

Base de dados de fornecedores operacional para consulta.

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Ana Patrícia

**Equipa:** João Penedo; Rui Sebroza; Jorge Matias

**Custos de realização**

Sem custos

**ACTIVIDADE 10**

**Designação**

**Divulgação dos Serviços e Produtos da EME**

**Código**

**A10**

**Objectivo estratégico**

Diversificar clientes, fornecedores e parceiros.

**Indicador e meta**

- Facturação de novos clientes entre 40 e 60 mil euros.
- Cumprimento das acções do plano de divulgação entre 70% e 80%.

**Acções desenvolvidas**

- Execução e divulgação de 13 *Newsletters*: Ficha de inscrição pré-escolar; Guiões Didácticos para professores do 1.º Ciclo; Livros de preparação para os exames nacionais; Impressos de inscrição para os exames nacionais e papel de prova para exames de equivalência à frequência; Textos de apoio para educadores de infância; Educação especial; Sistema educativo; 3 *Newsletters* sobre livros do Catálogo de Publicações do ME; Cadernetas personalizadas; Cartão do aluno; reformulação da Capa de Processo Individual.
- Contactados, por iniciativa deste grupo de trabalho, mais de 160 potenciais novos clientes (serviço gráfico e de distribuição).

**Condicionantes de concretização**

- Dificuldade de concretização dos contactos com potenciais clientes na encomenda de serviços gráficos e de distribuição.

**Resultados obtidos**

- **Facturação de novos clientes**  
Objectivo (anual): entre 40.000 e 60.000 euros.  
Resultado: 115 500,00
- **Cumprimento das acções do plano de divulgação**  
Objectivo: entre 70% e 80%  
Resultado: 179 contactos agendados; 163 (91%) efectuados

**Grau de execução do objectivo**

Ultrapassado

**Intervenientes**

**Gestor:** Luís Dâmaso

**Equipa:** Jorge Rocha; Paulo Moreira; Armindo Alves; Pedro Esteves; Paula Branco; José Cotrim

**Custos de realização**

€ 7 500,00

**ACTIVIDADE 11**

**Designação**

**Visitas a Pontos de Interesse na Indústria Gráfica**

**Código**

**A11**

**Objectivo estratégico**

Desenvolver conhecimentos sobre o processo produtivo.

**Indicador e meta**

Ter realizado entre duas a quatro acções até ao final do ano.

**Acções desenvolvidas**

1. Agendar visitas a gráficas, fábricas, etc.
2. Realizar visitas.

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

1. Visita à feira «Pro-Digit@!», feira de Comunicação, Imagem e Comunicação Digital, realizada na FIL, com a participação de 7 colaboradores (Informação DP de 02/03/2009).
2. Visita à Lisgráfica, no âmbito da execução da revista Noesis, com a visita de 4 colaboradores à secção de *offset* e a visita de outros 4 colaboradores à secção de acabamento (Informação DP de 18/03/2009).
3. Duas visitas à fábrica de papel do Grupo Portucel Soporcel na Figueira da Foz, nos dias 26/10 e 09/11. Foram à visita todos os trabalhadores da Editorial que mostraram interesse em visitar a fábrica.

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Rui Sebroso

**Equipa:** José Manuel Cabaço

**Custos de realização**

€ 1500

ACTIVIDADE 12

**Designação**

Acção de Formação (Acompanhamento da encomenda gráfica)

**Código**

A12

**Objectivo estratégico**

Desenvolver conhecimentos na óptica do utilizador, sobre o processo produtivo.

**Indicador e meta**

Realizar a acção de formação com avaliação de «Bom».

**Acções desenvolvidas**

- Recolha de informação para a apresentação da acção de formação (AF).
- Criação da AF em *PowerPoint*.
- Preparação de materiais para os formandos acompanharem a AF (brochura).
- Conclusão da preparação da AF.
- Informação ao Director Executivo sobre a conclusão da preparação da AF.

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

- A AF foi ministrada no dia 1 de Julho a um grupo de 16 pessoas.
- A ficha de avaliação de conhecimentos dos formandos no fim da AF teve os seguintes resultados: 100% = 11 pessoas; 80% = 4 pessoas; 40% = 1 pessoa.
- Na ficha de avaliação da AF, com 5 itens classificados, verificaram-se zero respostas classificadas com *Insuficiente* e *Médio*, 45 respostas classificadas com *Bom* e 30 com *Excelente*.

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Jorge Rocha

**Custos de realização**

€ 181,05

**ACTIVIDADE 13**

**Designação**

**Aumentar a rotatividade das pessoas**

**Código**

**A13**

**Objectivo estratégico**

Desenvolver um programa de entreaajuda entre secções.

**Indicador e meta**

Ter conseguido que entre 10 a 15 pessoas (DAF, DD e DP) tenham realizado, sem interrupção, tarefas novas, com a duração de 2 a 4 semanas.

**Acções desenvolvidas**

1. Definidas as secções/pessoas onde poderia ser implementada esta actividade.
2. Formação *in loco* das pessoas abrangidas.
3. Execução das tarefas

**Condicionantes de concretização**

Sem condicionantes.

**Resultados obtidos**

Todos os colaboradores que estiveram envolvidos nesta actividade viram melhoradas as suas competências profissionais e o seu grau de polivalência. Um dos colaboradores transitou a título definitivo para outra Direcção.

**Grau de execução do objectivo**

Cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Luís Gonzaga

**Equipa:** João Graça, José M. Cabaço, Rui Sebrosa

**Custos de realização**

€ 1250,00



**ACTIVIDADE 14**

**Designação**

**Acção de Formação B – «Análise Contrastiva de obras realizadas»**

**Código**

**A14**

**Objectivo estratégico**

Desenvolver acções de formação de análise de casos de (in)sucesso no processo de produção.

**Indicador e meta**

Ter realizado a acção de formação até ao final do ano.

**Acções desenvolvidas**

1. Preparar a acção de formação.
2. Realizar a acção de formação.

**Condicionantes de concretização**

A acção de formação foi preparada. Não foi conveniente ministrá-la, devido ao elevado número de baixas que se verificou na secção de impressão. A acção ficou de ser realizada em 2010.

**Resultados obtidos**

Ainda não houve resultados práticos

**Grau de execução do objectivo**

Parcialmente  
cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Rui Sebrosa  
**Equipa:** Vítor Antunes

**Custos de realização**

€ 375

**Designação**

**Gestão do Plano de Actividades, Relatório de Actividades e SIADAP**

**Código**

**A15**

**Objectivo estratégico**

Acompanhamento e monitorização do grau de realização das actividades, projectos e respectivos indicadores.

**Indicador e meta**

- Elaboração de relatórios trimestrais.

**Acções desenvolvidas**

- Recolha de informação junto dos gestores de projectos/actividades.
- Construção do sistema de informação e layout para compilação e disponibilização dos *outputs*.
- Elaboração de informação trimestral.

**Condicionantes de concretização**

- Falta de entrega de dados por parte dos gestores dos projectos e das actividades.

**Resultados obtidos**

- Monitorização periódica dos planos de actividades.

**Grau de execução do objectivo**

Parcialmente cumprido

**Intervenientes**

**Gestor:** Ana Patrícia  
**Equipa:** Vítor Boavida

**Custos de realização**

Sem custos

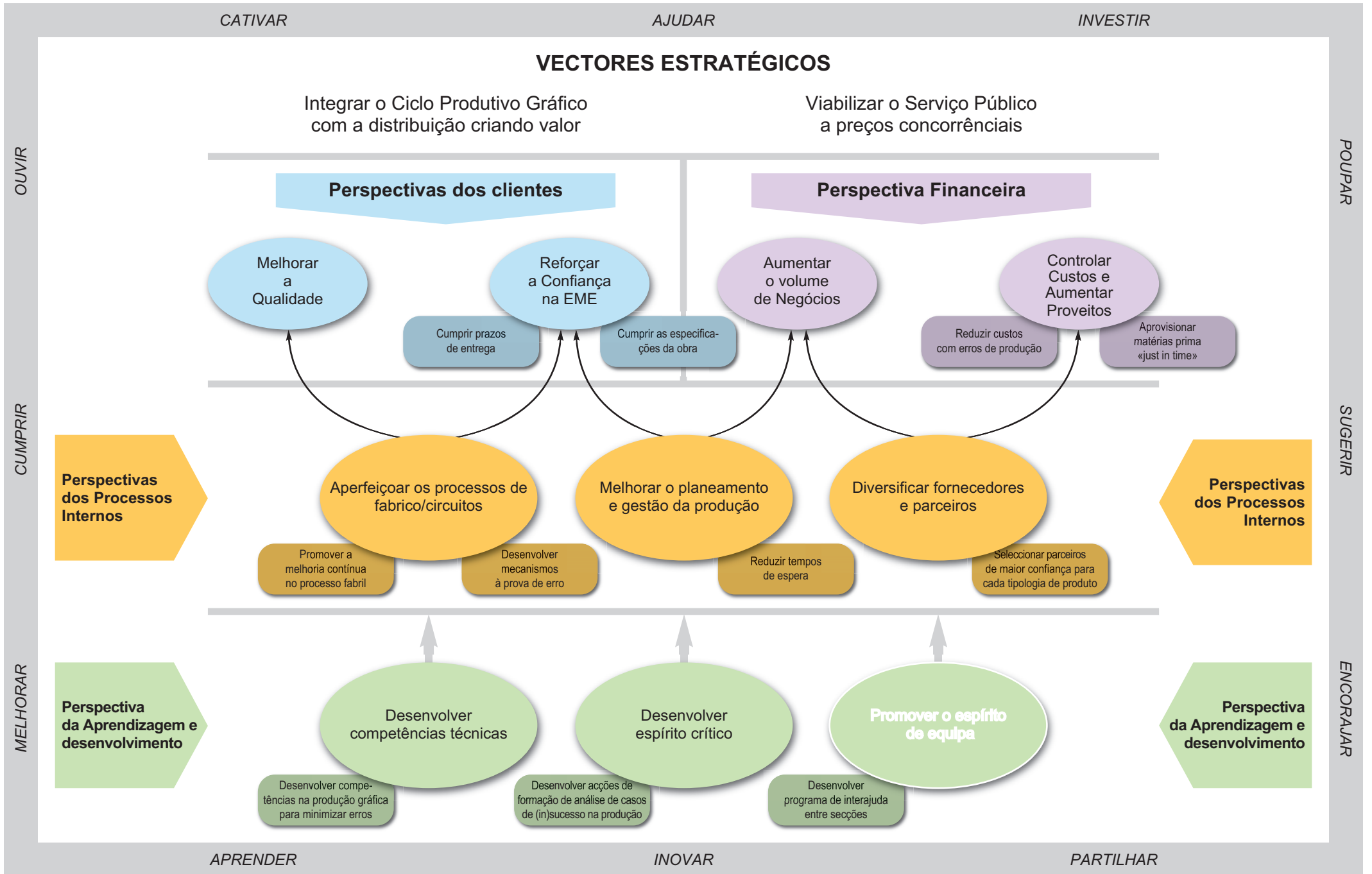
## ANEXOS



## ANEXO I



# MAPA ESTRATÉGICO DA EME







## ANEXO II

Balanço à data de 31/12/2009

Valores em euros

Códigos das contas	Activo	Exercícios			
		2009			2008
		AB	AP	AL	AL
	Imobilizado				
	Bens de domínio público:				
451	Terrenos e recursos naturais	0,00	0,00	0,00	0,00
452	Edifícios	0,00	0,00	0,00	0,00
453	Outras construções e infra-estruturas	0,00	0,00	0,00	0,00
454	Infra-estruturas e equipamentos de natureza militar	0,00	0,00	0,00	0,00
455	Bens do património histórico, artístico e cultural	0,00	0,00	0,00	0,00
459	Outros bens de domínio público	0,00	0,00	0,00	0,00
445	Imobilizações em curso	0,00	0,00	0,00	0,00
446	Adiantamentos por conta de bens de domínio público	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00
	Imobilizações incorpóreas				
431	Despesas de instalação	0,00	0,00	0,00	0,00
432	Despesas de investigação e desenvolvimento	0,00	0,00	0,00	0,00
433	Propriedade industrial e outros direitos	0,00	0,00	0,00	0,00
443	Imobilizações em curso	0,00	0,00	0,00	0,00
449	Adiantamentos por conta de imobilizações incorpóreas	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00
	Imobilizações corpóreas				
421	Terrenos e recursos naturais	0,00	0,00	0,00	0,00
422	Edifícios e outras construções	0,00	0,00	0,00	0,00
423	Equipamento básico	2.998.251,43	2.923.637,41	74.614,02	88.366,43
424	Equipamento de transporte	201.737,79	199.017,79	2.720,00	3.497,14
425	Ferramentas e utensílios	166.653,75	90.453,40	76.200,35	86.990,64
426	Equipamento administrativo	1.167.285,33	1.141.179,08	26.106,25	39.322,78
427	Taras e vasilhame	0,00	0,00	0,00	0,00
429	Outras imobilizações corpóreas	262.514,59	242.801,00	19.713,59	21.973,24
442	Imobilizações em curso	0,00	0,00	0,00	0,00
448	Adiantamentos por conta de imobilizações corpóreas	0,00	0,00	0,00	0,00
		4.796.442,89	4.597.088,68	199.354,21	240.150,23
	Investimentos financeiros				
411	Partes de capital	0,00	0,00	0,00	0,00
412	Obrigações e títulos de participação	0,00	0,00	0,00	0,00
414	Investimentos em imóveis	0,00	0,00	0,00	0,00
415	Outras aplicações financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00
441	Imobilizações em curso	0,00	0,00	0,00	0,00
447	Adiantamentos por conta de investimentos financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00
	<i>Total do activo fixo</i>	4.796.442,89	4.597.088,68	199.354,21	240.150,23

Balanço à data de 31/12/2009

Valores em euros

Códigos das contas	Activo	Exercícios			
		2009			2008
		AB	AP	AL	AL
	Circulante				
	Existências:				
36	Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	235.660,65	0,00	235.660,65	217.968,26
35	Produtos e trabalhos em curso	0,00	0,00	0,00	0,00
34	Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos	0,00	0,00	0,00	0,00
33	Produtos acabados e intermédios	616.372,47	0,00	616.372,47	643.608,44
32	Mercadorias	0,00	0,00	0,00	0,00
37	Adiantamentos por conta de compras	0,00	0,00	0,00	0,00
		852.033,12	0,00	852.033,12	861.576,70
	Dívidas de terceiros - Médio e longo prazo:				
2812+2822	Empréstimos concedidos	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00
	Dívidas de terceiros - Curto prazo:				
2811+2821	Empréstimos concedidos	0,00	0,00	0,00	0,00
211	Clientes, conta corrente	732.681,41	0,00	732.681,41	700.113,14
212	Contribuintes, conta corrente	0,00	0,00	0,00	0,00
213	Utentes, conta corrente	0,00	0,00	0,00	0,00
214	Clientes, contribuintes e utentes -Títulos a receber	0,00	0,00	0,00	0,00
218	Clientes, contribuintes e utentes de cobrança duvidosa	495.985,96	465.692,88	30.293,08	56.506,14
251	Devedores pela execução do orçamento	0,00	0,00	0,00	0,00
229	Adiantamentos a fornecedores	0,00	0,00	0,00	0,00
2619	Adiantamentos a fornecedores de imobilizado	0,00	0,00	0,00	0,00
24	Estado e outros entes públicos	13.693,48	0,00	13.693,48	5.830,99
262+...+268	Outros devedores	0,00	0,00	0,00	0,00
		1.242.360,85	465.692,88	776.667,97	762.450,27
	Títulos negociáveis				
151	Acções	0,00	0,00	0,00	0,00
152	Obrigações e títulos de participação	0,00	0,00	0,00	0,00
153	Títulos da dívida pública	4.300.000,00	0,00	4.300.000,00	4.200.000,00
159	Outros títulos	0,00	0,00	0,00	0,00
18	Outras aplicações de tesouraria	0,00	0,00	0,00	0,00
	Conta no Tesouro, depósitos em instituições financeiras e caixa:				
13	Conta no Tesouro	11.496,87	0,00	11.496,87	97.608,97
12	Depósitos em instituições financeiras	3.000,00	0,00	3.000,00	9.017,84
11	Caixa	0,00	0,00	0,00	0,00
		4.314.496,87	0,00	4.314.496,87	4.306.626,81
	Acréscimos e diferimentos:				
271	Acréscimo de proveitos	424,84	0,00	424,84	3.027,47
272	Custos diferidos	21.249,65	0,00	21.249,65	21.147,07
		21.674,49	0,00	21.674,49	24.174,54
	<i>Total de amortizações</i>	0,00	4.597.088,68	0,00	0,00
	<i>Total de provisões</i>	0,00	465.692,88	0,00	0,00
	<i>Total do activo</i>	11.227.008,22	5.062.781,56	6.164.226,66	6.194.978,55

## ANEXO III

### Demonstração de Resultados, em 31/12/2009

Valores em euros

Códigos das contas		Exercícios			
		2009		2008	
	<b>Custos e perdas</b>				
61	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas				
	Mercadorias	0,00		0,00	
	Matérias	664.851,81	664.851,81	666.401,60	666.401,60
62	Fornecimentos e serviços externos		984.543,61		1.366.439,13
641+642	Custos com o pessoal				
	Remunerações	1.839.107,58		1.811.311,39	
643 a 648	Encargos sociais				
	Pensões	0,00		0,00	
	Outros	371.333,27	2.210.440,85	381.618,69	2.192.930,08
63	Transferências correntes concedidas e prestações sociais		0,00		0,00
66	Amortizações do exercício	73.504,06		78.856,64	
67	Provisões do exercício	0,00	73.504,06	32.821,88	111.678,52
65	Outros custos e perdas operacionais		942,20		3.308,87
	(A)		3.934.282,53		4.340.758,20
68	Custos e perdas financeiras		130,02		78,00
	(C)		3.934.412,55		4.340.836,20
69	Custos e perdas extraordinários		3.872,14		82.282,33
	(E)		3.938.284,69		4.423.118,53
88	Resultado líquido do exercício		-35.618,11		27.876,35
			3.902.666,58		4.450.994,88
	<b>Proveitos e ganhos</b>				
71	Vendas e prestações de serviços				
	Vendas de mercadorias	2.102.567,15		2.032.950,15	
	Vendas de produtos	20.860,37		34.244,80	
	Prestações de serviços	1.746.624,05	3.870.051,57	2.178.817,43	4.246.012,38
72	Impostos, taxas e outros		0,00		0,00
	Variação da produção		-26.830,13		2.523,22
75	Trabalhos para a própria entidade		0,00		0,00
73	Proveitos suplementares		0,00		0,00
74	Transferências e subsídios correntes obtidos				
741	Transferências - Tesouro	0,00		0,00	
742 a 749	Outras	0,00	0,00	0,00	0,00
76	Outros proveitos e ganhos operacionais		3.245,84		4.954,68
77	Reversões de amortizações e ajustamentos		0,00		0,00
	(B)		3.846.467,28		4.253.490,28
78	Proveitos e ganhos financeiros		55.211,71		134.519,13
	(D)		3.901.678,99		4.388.009,41
79	Proveitos e ganhos extraordinários		987,59		62.985,47
	(F)		3.902.666,58		4.450.994,88

Resumo:

Resultados operacionais: (B) - (A)	-87.815,25	-87.267,92
Resultados financeiros: (D-B) - (C-A)	55.081,69	134.441,13
Resultados correntes: (D) - (C)	-32.733,56	47.173,21
Resultado líquido do exercício: (F) - (E)	-35.618,11	27.876,35





## ANEXO IV





### Despesas anuais com formação

	Valor (€)
Despesa com acções internas	0€
Despesa com acções externas	3.420,50€
TOTAL	3.420,50€



# ANEXO V

## INDICADORES DA EME

		2009	
Indicadores de Gestão	Número de Empregados*	89	
	Vendas+Prestação de Serviços	3.870.051,57	
	Vendas por empregado*	43.483,73	
	Resultados Operacionais	-87.815,25	
	Resultados Financeiros	55.081,69	
	Resultados Correntes	-32.733,56	
	Resultados Líquidos	-35.618,11	
	Activo Total Líquido	6.164.226,66	
	Valor Acrescentado Bruto (VAB)	2.197.071,86	
	Valor Acrescentado Bruto (VAB) por empregado*	24.686,20	
Análise Financeira	Rádios de Liquidez	Solvabilidade	20
		Liquidez Geral	216
		Liquidez Reduzida	185
		Liquidez Imediata	157
		Prazo de Segurança de Liquidez (Dias)	431
Análise Económica	Rádios de Rendibilidade %	Rendibilidade dos Capitais Próprios	-0,6%
		Rendibilidade Operacional das Vendas	-2%
		Rendibilidade do Activo	-1,4%
		Rendibilidade Económica	-0,6%
	Rádios de Funcionamento	Rotação das Existências	5,09
		Permanência Média das Matérias Primas em Armazém (Dias)	129
		Prazo Médio de Recebimentos (Dias)	64
		Prazo Médio de Pagamentos (Dias)	12

\* Considera-se apenas os empregados que constituem encargo no orçamento da EME.





## ANEXO VI



